

*Die betriebspolitischen Verflechtungen im Absatzbereich,
dargestellt*

am Beispiel der Geschirrporzellanindustrie

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde

einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät

der Ludwig-Maximilians-Universität

zu München

vorgelegt von Werner Hertel aus Selb

1959

*Die betriebspolitischen Verflechtungen im Absatzbereich,
dargestellt
am Beispiel der Geschirrporzellanindustrie*

Inaugural-Dissertation

*zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München*

vorgelegt von Werner Hertel aus Selb

1959



Referent: Prof. Dr. Guido Fischer - Korreferent: Prof. Dr. Robert Nieschlag

Tag der mündlichen Prüfung: 25. Februar 1959

Meinen Eltern gewidmet

INHALTSVERZEICHNIS

1 Problemstellung und Abgrenzungen	9
11 Thematik, sowie Gründe für die Beschränkung auf den Absatz und die Geschirrporzellanindustrie	9
111 Die „betriebspolitischen Verflechtungen“	9
112 Die Absatzfunktion als zentrale Betriebsfunktion	9
113 Die Geschirrporzellanindustrie — Modellfall für Wechselwirkungen zwischen Betrieb und Markt	11
12 Die Abhängigkeiten innerhalb des Absatzbereiches in der betriebswirtschaftlichen Literatur	13
121 Die Verbundenheit der Absatzfunktion mit anderen Betriebsfunktionen	13
122 Die Abhängigkeiten innerhalb der Absatzfunktion im besonderen	15
123 Gründe für die sporadische Behandlung der Abhängigkeiten in betriebspolitischer Sicht	18
13 Gang der Untersuchung	20
131 Umfang des Themas	20
132 Weitere Eingrenzungen	23
133 Prämissen und Methode	24
2 Konstituierende Elemente der Abhängigkeiten im Absatzbereich der Geschirrporzellanindustrie	26
21 Grundlagen	26
211 Gestaltungsfaktoren des betrieblichen Absatzwesens	26
212 Teilfunktionen des Absatzes und Mittel der Absatzpolitik	29

22 Die Teilbereiche des Absatzwesens als Gegenstand absatzpoliti-	
scher Entscheidungen in der Geschirrporzellanindustrie	34
221 Sortimentsgestaltung	34
222 Absatzorganisation	40
2221 Innerbetriebliche Absatzorganisation	40
2222 Außerbetriebliche Absatzorganisation	41
223 Die Wahl der Absatzwege	46
224 Preisgestaltung	49
225 Werbung	53
226 Konditionen und Nebenleistungen	55
3 Die Zusammenhänge kausaler Natur	58
31 Wirkungen, die von einzelnen Bereichen ausgehen	59
311 Kausale Abhängigkeit vom Sortiment	59
Kausalzusammenhang Sortiment — Innenorganisation, Sorti-	
ment — Außenorganisation, Sortiment — Absatzwege, Sortiment	
— Preisgestaltung, Sortiment — Werbung, Sortiment — Kondi-	
tionen und Nebenleistungen.	
312 Kausale Abhängigkeit von der Vertriebsorganisation	73
Kausalzusammenhang Vertriebsorganisation — Sortiment,	
Vertriebsorganisation — Absatzwege, Vertriebsorganisation —	
Preisstellung, Vertriebsorganisation — Werbung, Vertriebs-	
organisation — Konditionen und Nebenleistungen.	
313 Kausale Abhängigkeit von den Absatzwegen	78
Kausalzusammenhang Absatzwege — Sortiment, Absatz-	
wege — Vertriebsorganisation, Absatzwege — Preispolitik,	
Absatzwege — Werbung, Absatzwege — Konditionen und Ne-	
benleistungen.	
314 Kausale Abhängigkeit von der Preisgestaltung	86
Kausalzusammenhang Preisgestaltung — Vertriebsorganisation,	
Preisgestaltung — Werbung, Preisgestaltung — Konditionen	
und Nebenleistungen.	
315 Kausale Abhängigkeit von der Werbung	88
Kausalzusammenhang Werbung — Preisstellung, Werbung —	
Organisation, Werbung — Absatzwege.	

316 Kausale Abhängigkeit von den Konditionen und Nebenleistungen	89
Kausalzusammenhang Konditionen — Wahl der Absatzwege, Konditionen — Preisstellung, Konditionen — Werbung.	
32 Wirkungszentren innerhalb des Absatzwesens der Porzellanindustrie	91
4 Die Zusammenhänge funktionaler Natur	94
41 Verbindungen zwischen Teilbereichen	95
411 Relativ ausgeprägte Wechselwirkungen zwischen Teilbereichen	95
Verbindung Sortiment — Vertriebsorganisation, Sortiment — Absatzwege, Sortiment — Preisgestaltung, Sortiment — Werbung, Vertriebsorganisation — Absatzwege, Vertriebsorganisation — Werbung, Vertriebsorganisation — Konditionen und Nebenleistungen, Absatzwege — Werbung, Absatzwege — Konditionen und Nebenleistungen, Werbung — Konditionen und Nebenleistungen.	
412 Relativ schwache Wechselbeziehungen zwischen Teilbereichen	109
Verbindung Vertriebsorganisation — Preisgestaltung, Absatzwege — Preisgestaltung, Preisgestaltung — Werbung, Sortiment — Konditionen und Nebenleistungen.	
42 Zentralbereiche innerhalb des Absatzwesens der Porzellanindustrie	112
5 Folgerungen für die Absatzpolitik	114
51 Allgemeine Folgerungen aus der Abhängigkeit der Teilbereiche	114
511 Art und Verteilung der Bindungen	116
5111 Die Bindungen als solche	116
5112 Die Zentralbereiche	117
512 Das ökonomische Gewicht der Bindungen	119
5121 Fragestellung	119
5122 Gewicht der Bindungen und Betriebseigenart	120

52 Das Verhältnis der kausalen und funktionalen Abhängigkeiten zu den absatzpolitischen Zielsetzungen der Unternehmensleitung	122
521 Skizzierung einiger Zielsetzungen	122
522 Abhängigkeiten zwischen den Teilbereichen und Zielsetzungen	125
5221 Kausale und funktionale Abhängigkeiten als Ausgangsbasis	125
5222 Änderung der kausalen und funktionalen Abhängigkeiten?	
5223 Finale Verbindungen	128
53 Die optimale Kombination der absatzpolitischen Mittel	130
531 Die Optimalkombination nach Gutenberg	130
532 Folgerungen aus der Abhängigkeit der Mittel	132
5321 Kostenmäßig erfaßbare Zusammenhänge	132
5322 Qualitative Wirkungen	133
54 Die Absatzpolitik als immer neue Aufgabe (Die Dynamik der Absatzpolitik)	136
541 Änderungen der Verflechtungen in der Zeit	136
5411 Beeinflussung des Marktes als Ausfluß des Wesens der Absatzpolitik	136
5412 Änderung der äußeren Daten	137
542 Die Elastizität der Mittel	139
543 Die Verantwortung in der Absatzpolitik	141
Literaturverzeichnis	143
Anhang	149
Lebenslauf	155

Vorwort

In den Jahren nach dem zweiten Weltkrieg ist den Fragen der Betriebsführung in Praxis und Forschung steigendes Interesse entgegengebracht worden. Es wurde versucht, mit mathematisch-statistischen Methoden und mit Hilfe einer immer weiter verfeinerten Abrechnungs- und Kontrolltechnik die Entscheidungen der Unternehmensleitung auf eine breitere und sichere Basis zu stellen, als das seither üblich war. Damit werden jedoch Intuition und Spontaneität nicht überflüssig. Das gilt vor allem für Marktfragen, wo trotz beachtlicher Fortschritte in der Marktforschung die künftige Marktentwicklung, das Verhalten der Marktpartner nicht berechenbar ist, die Entscheidungen der Betriebsführung von der „richtigen“ Beurteilung der Situation abhängig sind.

Jenes Gebundensein der Entscheidungen an den handelnden Menschen gilt auch in anderer Hinsicht. Paßt sich die Unternehmensleitung elastisch den Gegebenheiten des Marktes an oder greift sie gestaltend in das Marktgeschehen ein, immer ist eine gute Führung dadurch gekennzeichnet, daß sie sich nicht in Einzelheiten verliert, sondern sich den Blick für das Ganze und die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge bewahrt. Keine betriebspolitische Entscheidung steht für sich allein.

Diese Vorstellung von der Interdependenz aller Maßnahmen liegt meiner Arbeit zugrunde. Wenn unter dieser bisher in der Literatur sehr wenig beachteten Blickrichtung Zusammenhänge zwischen den Führungsentscheidungen im Absatzwesen herausgearbeitet und Folgerungen für die Absatzpolitik gezogen werden, so läßt die Darstellung wahrscheinlich noch manche Wünsche offen. Wenn das Denken in Zusammenhängen jedoch durch diese Untersuchung gefördert wird und sie hilft, eine bessere Ausgangsbasis für Führungsentscheidungen zu gewinnen, so ist der Zweck der Arbeit erfüllt.

An dieser Stelle sei all denen gedankt, die mit persönlichen Auskünften und dem Bereitstellen von Zahlenmaterial zum Zustandekommen dieser Abhandlung beigetragen haben. Besonders verpflichtet für ihr reges Interesse am Gelingen der Arbeit bin ich Herrn Professor Dr. Nieschlag und Herrn Dr. Gaugler. Vor allem jedoch gilt mein Dank meinem verehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. Fischer, dessen Gedankengut hier verarbeitet wurde und dessen organische Betrachtungsweise der Stellung des Betriebes am Markt bei der Bearbeitung des Themas sehr fruchtbar gewesen ist.

1 Problemstellung und Abgrenzungen

11 Thematik, sowie Gründe für die Beschränkung auf den Absatz und die Geschirrporzellanindustrie

111 Die „betriebspolitischen Verflechtungen“

Die vorliegende Arbeit stellt den Versuch dar, in einer Gesamtschau die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen im Absatzbereich aufzuzeigen, die zwischen den einzelnen Elementen des Betriebsgefüges bestehen. Mit kartellrechtlichen Fragen oder Konzernverflechtungen hat unser Thema nichts zu tun. Vielmehr geht es darum, die innerhalb eines Betriebes bestehenden Verbindungen – speziell im Absatzbereich – herauszuarbeiten, welche die Betriebsführung bei betriebspolitischen Entscheidungen berücksichtigen soll.

Dabei handelt es sich teilweise um Verbindungen technisch-organisatorischer Art, durch die Produktionsaufgabe und die Notwendigkeit, die Erzeugnisse am Markt abzusetzen, gegeben; zum anderen erwachsen Abhängigkeiten aus der finanziellen Sphäre und nicht zuletzt aus der Tatsache, daß im Betrieb Menschen tätig sind, die erst den Prozeß der Leistungserstellung und -verwertung möglich machen.

Aus diesen Schichten ergeben sich einseitige und zweiseitige Beziehungen, also Abhängigkeiten kausaler und funktionaler Natur zwischen den Teilbereichen betriebspolitischer Aktivität. Dazu kommen noch Verbindungen, die durch die jeweiligen Zielsetzungen der das Betriebsleben maßgebend gestaltenden Persönlichkeiten zwischen den Elementen des Betriebsgefüges entstehen; es handelt sich dabei um Beziehungen finaler, zweckbestimmter Art.

Alle diese Abhängigkeiten sind ineinander verwoben; sie bilden ein ganzes Netz von unterschiedlichen Bindungen, so daß die Bezeichnung „Verflechtungen“ gerechtfertigt ist. Aus der Analyse dieser Verflechtungen soll versucht werden, Folgerungen für die Absatzpolitik zu ziehen. Allerdings hielt es der Verfasser für zweckmäßig, aus dem weiten Bereich betriebspolitischer Entscheidungen und Maßnahmen nur einen Ausschnitt herauszugreifen, um so auf diesem Teilgebiet zu einem höheren wissenschaftlichen Erkenntniswert zu gelangen, als es bei der Betrachtung der gesamten Zusammenhänge kausaler, funktionaler und finaler Natur möglich gewesen wäre.

112 Die Absatzfunktion als zentrale Betriebsfunktion

Der untersuchte Teilbereich Absatz erschien deshalb als besonders geeignet für die Aufgabenstellung, weil die betriebliche Absatzfunktion als zentrale Betriebsfunktion angesehen wird. Diese Auffassung setzt sich, nachdem in Deutschland jahrzehntelang ein Verkäufermarkt bestanden hat, in der Praxis und auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur immer mehr durch.

So schreibt z. B. Schäfer¹⁾: „Mir war jedenfalls klar, daß die Markt- und Absatzfrage nicht als Sonder- oder Nebengebiet der Betriebswirtschaftslehre aufgefaßt und untergebracht werden können – wie dies vielfach bis zum heutigen Tage geschieht – sondern zu den zentralen Anliegen jeder betriebswirtschaftlichen Theorie gehören müßten.“

Fischer²⁾ spricht davon, daß die „Absatzfunktion und ihre Gestaltbarkeit im Betrieb die Voraussetzung für alle übrigen Hauptfunktionen des Betriebslebens“ ist. „Vom Absatz hängen alle übrigen Betriebsfunktionen ab, so die Beschaffung, die Fertigung, die Lagerung, aber schließlich auch die Leitung und Verwaltung mit ihren entsprechenden Betriebspositionen.“³⁾ Ähnlich weist auch Schnutenhaus an verschiedenen Stellen⁴⁾ auf die entscheidende Schlüsselstellung des Absatzes⁵⁾ hin.

Wenn nun aber der Absatz, um mit Gutenberg zu sprechen, in aller Regel Minimumsektor ist, so heißt das, daß vor allem dieser Bereich Gegenstand unternehmerischer Überlegungen sein muß. Die Verflechtungen innerhalb des Absatzbereiches sind also von besonderer Bedeutung für die Betriebspolitik und hier wahrscheinlich deutlicher zu erkennen als auf anderen Gebieten unternehmerischer Aktivität.

Allerdings erscheint eine rein theoretische Behandlung des gestellten Themas Verflechtungen, Abhängigkeiten betriebspolitischer Art auf der Absatzseite eines Betriebes, relativ unergiebig, wenn man davon ausgeht, daß die gewonnenen Erkenntnisse auch für die Betriebspolitik verwertbar sein sollen, und „Betriebspolitik ist ja nichts anderes als praktisches, betriebliches Verhalten gegenüber allen Situationen, die im Betrieb und auf dem Markt, im Einkauf und Verkauf, in der Fertigung und Finanzierung auftreten“,⁶⁾ ist Anwendung der sich aus der Theorie ergebenden Normen und Grundsätze auf das praktische Betriebsleben.⁷⁾ Deshalb ist als Grundlage der Untersuchung eine konkrete Branche, nämlich die Porzellanindustrie, herangezogen worden.

¹⁾ Erich Schäfer: Grundlagen der Marktforschung; Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, 3. Aufl., Köln Opladen 1953, Seite 295.

²⁾ Guido Fischer: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, Heidelberg 1953, Seite 5.

³⁾ Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O. Seite 48.

⁴⁾ Otto R. Schnutenhaus: Unternehmer und Manager unter betriebswirtschaftlichem Aspekt, ZfB 22. Jahrgang (1952), H. 9, Seite 490, H. 10, Seite 569, Aktuelle Vertriebsprobleme in: Neue Betriebswirtschaft Jahrgang 1952, Nr. 5, Seite 69. Schnutenhaus verwendet die Begriffe Absatz und Vertrieb synonym und sieht im Vertrieb die überragende spezifische Kernfunktion des Betriebes.

⁵⁾ Absatz und Vertrieb werden oft gleichbedeutend verwendet. Hier sei von Vertrieb dann gesprochen, wenn wir nur die Funktion des Betriebes, die produzierten Erzeugnisse am Markt unterzubringen, meinen. So definiert Waldemar Koch (Grundlagen und Technik des Vertriebs, 1. Band Berlin 1950, Seite 54, im folgenden zitiert als Koch I) z. B. Vertrieb als die Gesamtheit der auf Erzielung von Absatz gerichteten Funktionen. Vergl. auch Curt Sandig: Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1953, Seite 151.

Absatz ist in diesem Sinne nur möglich, wenn die Gegebenheiten des Marktes und die Möglichkeiten des Gestaltens seitens des Betriebes beachtet werden, also die Marktverbundenheit berücksichtigt wird. Absatz ist dann „Ziel und Ergebnis des Vertriebes.“ (Koch I, a. a. O. Seite 57.)

⁶⁾ Konrad Mellerowicz: Ausbau der Betriebswirtschaftslehre durch Entwicklung einer wissenschaftlichen Betriebspolitik in: Der Betrieb, 4. Jahrgang (1951), Nr. 1, Seite 1.

⁷⁾ Mellerowicz: Einheitliche Wirtschaftswissenschaft? BFuP, 2. Jahrgang (1950), H. 12, Seite 724. In ähnlichem Sinn Wilhelm Hasenack: Methoden- und Entwicklungsprobleme der Betriebswirtschaftslehre in: Aktuelle Betriebswirtschaft, Berlin 1952, Seite 11.

113 Die Geschirrporzellanindustrie – Modellfall für Wechselwirkungen zwischen Betrieb und Markt

In der Geschirrporzellanindustrie¹⁾ sind die Wechselwirkungen zwischen Betrieb und Markt besonders deutlich, die Wechselwirkungen, deren Beachtung den Angelpunkt der von Fischer vertretenen organischen Marktwirtschaftslehre darstellen und aus denen sich letztlich auch die Bedeutung der Absatzfunktion für den Betrieb ergibt.²⁾ Kennzeichnend ist der Dualismus Anpassung an die Gegebenheiten des Marktes einerseits und Einflußnahme auf den Markt im Interesse des Betriebes andererseits.

Anpassung an die Marktgegebenheiten, seien sie bewußt erforscht oder mehr oder weniger intuitiv erahnt, ist in der Geschirrporzellanindustrie sehr oft die entscheidende Aufgabe. Sie beginnt bereits bei der Berücksichtigung des Geschmacks und der Lebensgewohnheiten der Verbraucher im Inland, was sich in unterschiedlichen Dekorationen und Formen, in differenzierten Servicezusammenstellungen äußert, und steigert sich immer mehr, wenn in größerem Umfang auch Auslandsmärkte beliefert werden, was für viele Betriebe eine Notwendigkeit ist. Scharfe Konkurrenz, vor allem von seiten Japans und der Ostblockstaaten, unterschiedliche Rechtsnormen und Handelsgebräuche bedingen hier vor allem Anpassung im Sortiment, im Kundendienst und in der Absatzorganisation.

Zugleich wächst die Aufgabe, Marktschwankungen und strukturelle Veränderungen, also Saison- und Konjunkturschwankungen einerseits, Umschichtungen des Bedarfes, Mode- und Geschmackswandlungen andererseits, genauestens zu beobachten und ihnen zu folgen. In einem Zweig der Konsumgüterindustrie, in dem das geschmackliche Moment eine so dominierende Rolle spielt wie beim Geschirrporzellan, haben diese Aufgaben besonderes Gewicht.

Andererseits bestehen auch für die Betriebe eine Reihe von Einflußmöglichkeiten auf das Marktgeschehen, von denen unbewußt oder bewußt Gebrauch gemacht wird. Bereits von der Fähigkeit eines Unternehmens, Porzellanerzeugnisse zu liefern, gehen Wirkungen aus, die um so stärker sind, je größer der Betrieb, je kleiner die Zahl der Konkurrenten mit dem gleichen Erzeugungsprogramm und je besser der Ruf des Betriebes ist.

Zu diesen unbewußten Wirkungen auf den Markt kommen die bewußt durch die Unternehmer angestrebten. Hierzu zählt in erster Linie die Werbung, die teils unmittelbar die Erzeugnisse des Betriebes bekannt macht, den Bedarf weckt, den bereits vorhandenen auf das Sortiment des Betriebes lenkt, zum

¹⁾ Da das Fabrikationsprogramm der Porzellanindustrie sehr weit gespannt ist, unterteilt man üblicherweise in Gebrauchsporzellan (Geschirrporzellan), Luxusporzellan (Zier- und Kunstporzellan) und technisches Porzellan. Eine scharfe Grenze zwischen Gebrauchs- und Luxusporzellan ist allerdings schwer zu ziehen, weshalb die beiden Arten häufig unter der Bezeichnung Haushaltsporzellan zusammengefaßt werden. (Vergl. Kindermann: Der Konjunkturverlauf in der Porzellanindustrie von 1871 bis 1932, Greifswald 1934, Seite 9.) Von einer Geschirrporzellanindustrie zu sprechen ist deshalb nur unter Einschränkung richtig, weil oft in ein und demselben Betrieb neben Geschirr- auch Zier- und Kunstporzellan hergestellt wird. Bei größeren Fabriken liegt aber in aller Regel das Hauptgewicht der Fertigung auf dem Geschirrssektor. Deshalb sei im weiteren generell die Bezeichnung Geschirrporzellanindustrie gebraucht.

²⁾ Vergl. Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O. Seite 5.

anderen die Public Relations pflegt und dadurch das Vertrauen der Händler und Verbraucher zum Betrieb stärkt.

Neben der Werbung übt jeder Betrieb der Porzellanbranche aber auch durch die Art und Qualität seines Sortiments, seinen Reichtum an Formen und gefälligen Dekoren, die er auf den Markt bringt, durch Preisstellung und die Art und Weise, wie er seine Erzeugnisse an seine Abnehmer, an die Kunden heranführt, einen Einfluß auf diese aus. Der Markt ist ja kein automatisches Geschehen, das eigengesetzlich verläuft, sondern der Markt wird von Menschen gebildet und gestaltet¹⁾, die als solche behandelt werden müssen und beeinflusst werden können.

Die besonders starke Verwobenheit mit dem Marktgeschehen wurde hier für die Geschirrporzellanindustrie deshalb kurz angedeutet, weil das die Notwendigkeit erhebt, elastisch zu bleiben, sich Schwankungen anzupassen, die erkannten Zusammenhänge zwischen Betrieb und Markt zu gestalten. Um aber die Lösung dieser Aufgabe in der Praxis zu erleichtern, „muß die Betriebswirtschaftslehre zeigen, welche Möglichkeiten jeweils vorhanden sind und welche von ihnen unter bestimmten Voraussetzungen am zweckmäßigsten angewendet werden sollen. So entsteht die Betriebswirtschaftspolitik. Gerade die Verflechtung zwischen Betrieb und Markt läßt zunächst die Notwendigkeit einer Betriebswirtschaftspolitik erkennen.“²⁾

Diese Betriebswirtschaftspolitik umreißt Sandig³⁾ als „die Lehre von den tatsächlichen und möglichen Zielsetzungen und Entscheidungen, die von der Führung einer Betriebswirtschaft (eines Betriebes, einer Unternehmung) im Innenverhältnis und gegenüber dem Markte der Betriebswirtschaft getroffen werden“. Sie umfaßt Betriebspolitik und Marktpolitik, wobei man auch von betrieblicher Innen- und betrieblicher Außenpolitik sprechen könnte.⁴⁾

Je nachdem, wie weit man den Bereich fassen will⁵⁾, ist Betriebswirtschaftspolitik dann jede einzelne Maßnahme, die der Durchsetzung von Führungsentscheidungen dient, oder nur die tatsächliche und mögliche Grundkonzeption, die in allen Entscheidungen spürbar ist, die Richtung, in welche die Betriebswirtschaften geführt werden, in der gewissermaßen „die geistige Grundhaltung der gesamten Betriebsführung“, wie es Fischer⁶⁾ formuliert, zum Ausdruck kommt.

¹⁾ Diese Tatsache sollte man besonders dann nicht vergessen, wenn man mit Angebots- und Nachfragekurven arbeitet.

²⁾ Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O., Seite 3.

³⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O., Seite 19.

⁴⁾ Auch Schäfer: Versuch einer Gesamtsystematik der kaufmännischen Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Hervorhebung der Absatzlehre in: Die Betriebswirtschaft, 25. Jahrgang (1932), H. 10, Seite 231, trennt zwischen einer internen Unternehmungspolitik = Betriebspolitik und einer externen Unternehmungspolitik = Marktpolitik, ebenso Guthsmuths (Vorlesung „Betriebswirtschaftspolitik“ an der Universität München, Sommersemester 1957).

⁵⁾ Vergl. Sandig: Die Führung des Betriebs, a. a. O. Seite 40ff, Betriebswirtschaftspolitik im weitesten, weiteren, engeren und engsten Sinn.

⁶⁾ Fischer: Allgem. Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Heidelberg 1957, Seite 123, Betriebspolitik und Betriebsführung in: ZfB, 27. Jahrgang (1957), Seite 148, gebraucht diese Formulierung für die Betriebspolitik, als die auf einen Zweck ausgerichteten Maßnahmen des Unternehmers selbst (Unternehmer- oder Geschäftspolitik), im Gegensatz zur Betriebswirtschaftspolitik, die als Ergänzung der Betriebswirtschaftslehre allgemein die möglichen Zielsetzungen und Maßnahmen der Betriebsführung darstellt. Insofern sind Betriebspolitik (= betriebliche Innen- und Außenpolitik) nach Fischer und Betriebswirtschaftspolitik im engsten Sinn in der Sandigschen Terminologie identisch.

In jedem Fall jedoch ist die Notwendigkeit zu Entscheidungen und Maßnahmen seitens der Betriebsführung besonders dann gegeben, wenn die Verbindung zwischen Betrieb und Markt sehr eng ist, was für die Geschirrporzellanindustrie voll zutrifft. Damit kommen wir aber wieder zum Ausgangspunkt unserer Betrachtungen zurück, nämlich zu den Abhängigkeiten, wechselseitigen Verflechtungen innerhalb des Absatzbereiches, die bei unternehmerischen Entscheidungen zu beachten sind, wobei zu erkennen ist, daß auch von der Seite der Geschirrporzellanindustrie her über die Notwendigkeit zu betriebspolitischen Entscheidungen die „Verflechtungen“ im Absatzbereich an Interesse gewinnen.

Die Möglichkeit, nicht rein theoretisch, sondern an der konkreten Situation einer Branche – bei der die Marktverbundenheit deutlich ausgeprägt ist – die Abhängigkeiten zwischen betriebspolitischen Maßnahmen zu zeigen, zum anderen die besondere Bedeutung der Absatzfunktion innerhalb der betrieblichen Hauptfunktionen, lassen es also sinnvoll erscheinen, die Analyse betriebspolitischer Verflechtungen auf den Absatzbereich der Geschirrporzellanindustrie zu beschränken.

Damit ist die Themenstellung erläutert und begründet. Aber ist das Problem der Abhängigkeiten im Absatzwesen eines Betriebes als solches neu, ist es von der betriebswirtschaftlichen Forschung nicht schon wiederholt angeschnitten oder weitgehend gelöst worden?

12 Die Abhängigkeiten innerhalb des Absatzbereiches in der betriebswirtschaftlichen Literatur

121 Die Verbundenheit der Absatzfunktion mit anderen Betriebsfunktionen

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wurde bisher kaum speziell auf die mannigfachen Abhängigkeiten aufmerksam gemacht, die innerhalb des Absatzbereiches eines Betriebes bestehen. Eine Ausnahme machen hier, soweit es der Verfasser übersehen kann, lediglich Schnutenhaus, Sandig, Borden und Schäfer.¹⁾ Dabei besteht in der Fachliteratur weitgehend Einmütigkeit darüber, daß keine betriebspolitische Maßnahme isoliert für sich betrachtet werden darf, sondern stets im Gesamtzusammenhang und in ihren Auswirkungen auf andere Teilbereiche gesehen werden muß, also ein ganzes Netz von gegenseitigen Abhängigkeiten vorliegt.

So hebt z. B. Fischer klar hervor, daß bei allen betriebspolitischen Einzelüberlegungen „nie deren Abhängigkeit und Beeinflußbarkeit übersehen werden“ dürfen²⁾ und betriebswirtschaftliche Maßnahmen immer eine globale Wirkung haben.³⁾

¹⁾ Schnutenhaus: Das Gebiet der Absatzlehre, ein Beitrag zur Systematik der Betriebswirtschaftslehre in: Der praktische Betriebswirt, 12. Jahrgang (1932), Seite 650, Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O., Seite 191, Neil H. Borden: Die Einwirkung von Entwicklungstendenzen im Absatzmarkt in: Unternehmerstrategie, Essen 1956, Seite 139ff, Schäfer: Absatzwirtschaft in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 1 Betriebswirtschaft, Köln Opladen 1958, Seite 368.

²⁾ Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O., Seite 197.

³⁾ Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O., Seite 183.

Eine ganze Reihe von Autoren betont, daß Produktion, Absatz und Finanzwesen eng miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen. So spricht Gutenberg¹⁾ von der Koordinierungsfunktion des dispositiven Faktors Geschäfts- und Betriebsleitung, die darin besteht, die drei Teilbereiche Produktion, Finanzwesen und Absatz aufeinander abzustimmen. „Gemäß dem Ausgleichsgesetz der Planung haben das Finanzwesen, der Einkauf, die Lagerhaltung als gleichberechtigte Glieder eines Ganzen Anspruch darauf, daß die anderen betrieblichen Teilbereiche mit ihnen abgestimmt werden. Eine Absatzpolitik, die gegen diesen Grundsatz verstößt und nicht in der Lage ist, die planenden, organisatorischen und vertriebspolitischen Maßnahmen im Absatzbereich der Unternehmung in Kontakt mit den anderen betrieblichen Teilbereichen und ihren Erfordernissen zu halten, hat grundsätzlich ihre Aufgabe verfehlt“²⁾. Ähnlich äußert sich Heinen³⁾.

Auch bei Schäfer⁴⁾ kommt die Verbundenheit von Produktion, Absatz und Finanzwesen zum Ausdruck, wenn er sagt: „Es gibt kaum eine wichtige Frage, die nicht sowohl unter dem Produktionsaspekt, dem marktlichen und dem finanziellen Gesichtspunkt beleuchtet werden muß.“

Andere Autoren verweisen auf die Abhängigkeit der Absatzfunktion von anderen Betriebsfunktionen. So führt Hurni⁵⁾ aus, wie wichtig es für die Unternehmungsleitung ist, tatsächliche Beziehungen und Charakteristiken aufzudecken, um so Meinungen, vage Verallgemeinerungen und nur überliefertes Wissen ersetzen zu können. „Infolgedessen ist ein Blick für Querschnittsfunktionen notwendig; denn das wichtige Problem des Ausgleichs der Funktionen und der Identifizierung der allgemeinen Beziehungen zwischen den Funktionen wird in zunehmendem Maße schwieriger.“

Allerdings zeigte Schnutenhaus bereits 1932 die gegenseitige Abhängigkeit der Hauptfunktionen auf, wenn er sagt: „Es gibt für jede der Hauptfunktionen⁶⁾ von der Marktforschung bis zum Geldeinzug eine Politik, die sowohl von der gesamten Unternehmungspolitik, wie der speziellen Absatzpolitik abhängig ist.“⁷⁾

Aus diesen Literaturhinweisen geht hervor, daß die Betriebswirtschaftslehre zwar das Problem der Abhängigkeit, der Verflechtung der einzelnen Funktionen und Elemente kennt, aber es gemessen an seiner Bedeutung für die Be-

¹⁾ Erich Gutenberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre 1. Band: Die Produktion, 3. Aufl. Berlin-Göttingen-Heidelberg 1957, Seite 104 und 108, 2. Band: Der Absatz, 2. Aufl. Berlin-Göttingen-Heidelberg 1956, Seite 17, im folgenden jeweils zitiert als Gutenberg I und Gutenberg II.

²⁾ Gutenberg II, a. a. O. Seite 17.

³⁾ Heinen: Vorlesung Planung und Planungsrechnung, Universität München, Wintersemester 1957/58.

⁴⁾ Schäfer: Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften Band I, a. a. O., Seite 39.

⁵⁾ Melvin L. Hurni: Analyse der Unternehmungsführung und die Aufgabe der Synthese in der modernen Industrie in: Unternehmerstrategie, a. a. O., Seite 173.

⁶⁾ Als Hauptfunktionen nennt Schnutenhaus (Das Gebiet der Absatzlehre, a. a. O. Seite 650) Gründung und Entstehung des Betriebes, Einkauf oder Beschaffung, Produktion, Fertigung (Waren oder Leistungen), Absatz oder Vertrieb (Waren oder Leistungen), Liquidation oder Auflösung des Betriebes. Marktforschung und Geldeinzug sind ihrerseits Teilfunktionen der Hauptfunktion Absatz.

⁷⁾ Schnutenhaus: Das Gebiet der Absatzlehre, a. a. O. Seite 650.

triebspolitik noch nicht ausreichend behandelt, die Querverbindungen noch viel zu wenig beachtet¹⁾.

122 Die Abhängigkeiten innerhalb der Absatzfunktion im besonderen

Das Thema der vorliegenden Arbeit ist nun jedoch auf die Abhängigkeiten innerhalb der Absatzfunktion beschränkt. Es wird gewissermaßen nur ein kleiner (doch sehr wichtiger) Ausschnitt aus dem Gesamt der Verflechtungen im Betriebsgefüge betrachtet. Aber auch der sich damit für die Unternehmenspolitik ergebende Fragenkreis wurde in der betriebswirtschaftlichen Literatur bislang nur sporadisch behandelt. Außerdem ist die Gruppierung der Teilgebiete²⁾, zwischen denen Wechselwirkungen, Abhängigkeiten nachgewiesen werden, recht unterschiedlich.

Schnutenhaus unterteilt in einem Aufsatz zur Systematik der Betriebswirtschaftslehre die Hauptfunktionen des Betriebes in Teilfunktionen und spricht von einem Funktionenprüffeld, in dem u. a. die Beziehungen der einzelnen Teilfunktionen analysiert werden sollen. Für den Absatzbereich heißt es bei Schnutenhaus: „Das Funktionenprüffeld beobachtet die Wechselwirkungen der Funktionen untereinander, z. B. Wechselwirkungen von Verpackungsart und Beförderungsmittel, Reklame und Vertreterorganisation.“³⁾

Welcher Art jedoch diese Abhängigkeiten sind, wie eng der Zusammenhang zwischen diesen Bereichen ist, wird von Schnutenhaus nicht erwähnt. Trotzdem kommt ihm das Verdienst zu, das Problem gesehen zu haben, das sich für die Absatzpolitik⁴⁾ hier stellt.

Sandig⁵⁾ weist darauf hin, daß jede einzelne Maßnahme auf einem Gebiet andere Gebiete beeinflußt und führt u. a. Sortimentspolitik und Absatzpreispolitik als Beispiele an. Nähere Ausführungen macht er jedoch nicht.

Vogt⁶⁾ bringt zum Ausdruck, daß Beziehungen zwischen der eigentlichen Verkaufsabteilung und den anderen Betriebsabteilungen bestehen. Er unterscheidet Beziehungen zwischen Verkaufs- und Werbeabteilung, Verkaufsabteilung und Fabrik (Fabrik im Sinne von Produktion, Anm. d. Verf.), Verkaufsabteilung und Lager, Verkaufsabteilung und Buchhaltung. Die Verbindungen zwischen diesen Bereichen sind allerdings unter organisatorischem Blickwinkel gesehen, außerdem wird nur die Verkaufsabteilung in ihrer Stel-

¹⁾ Ähnlich äußert sich Horst Weichhold: Die Unternehmensführung und ihr Bestreben nach Sicherung und Förderung des Absatzes, Diss., München 1953, Seite 22.

²⁾ Bei den wenigen Hinweisen auf die „Verflechtungen“ im Absatzbereich wird in aller Regel von den Teilfunktionen des Absatzes ausgegangen und von den Wechselwirkungen zwischen den Teilfunktionen gesprochen: Für jede Teilfunktion wird eine spezielle Politik gesehen. Mit der Gruppierung der Teilfunktionen des Absatzes und der Verwendung für die Untersuchung der Verflechtungen in der Absatzpolitik werden wir uns im Abschnitt 22 (Elemente der Absatzpolitik) auseinandersetzen.

³⁾ Schnutenhaus: Das Gebiet der Absatzlehre, a. a. O. Seite 650.

⁴⁾ Absatzpolitik sei hier vorerst als Betriebswirtschaftspolitik im Bereiche des Absatzwesens, oder, vom Betrieb her gesehen, als betriebliche Außenpolitik oder Marktpolitik auf der Absatzseite aufgefaßt. Ausführlicher wird die Absatzpolitik aus synoptischen Gründen erst im Teil 22 behandelt. Vergl. Seite 31.

⁵⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. Seite 191.

⁶⁾ Vogt: Absatzprobleme, das Handbuch der Verkaufsleitung für Erzeuger, Großhändler und Einzelhändler, 2 Bände, 2. Auflage, Stuttgart und Wien 1929, Seite 71ff.

lung zu anderen Betriebsabteilungen betrachtet. Verkauf¹⁾ als solcher ist jedoch nur ein kleiner Bereich der Vertriebstätigkeit. Die Entscheidungen und die Abhängigkeit dieser Entscheidungen von anderen Teilgebieten des Absatzes, mit anderen Worten, die Verflechtungen in der Absatzpolitik, sind nicht erwähnt. Doch weist Vogt darauf hin, wie wichtig es ist, daß alle Abteilungen harmonisieren, eine Notwendigkeit, die wir heute als Problem der Koordination der Teilbereiche kennen.

In der Dissertation von Zeilmaker: Elemente einer systematischen Absatzpolitik auf rationaler Grundlage, Leipzig 1940, klingt unsere Thematik mit an, wenn es im Vorwort heißt, es sei dem Verfasser darauf angekommen, „die Erscheinungen und Zusammenhänge herauszuarbeiten“, eine Grundlage zu ermitteln, die „die Feststellung ermöglicht, welche absatzpolitischen Maßnahmen und Vorkehrungen unter gegebenen Umständen zu treffen sind“.

Zeilmaker stellt dabei sehr stark auf die Absatzpolitik von Markenartikelfirmen ab und bezieht die Zusammenhänge mehr auf die Faktoren, die den Letztverbraucher zum Kauf bewegen (Kauffaktoren), als auf die Elemente der betrieblichen Absatzpolitik. Nun ist es zwar grundsätzlich richtig zu fragen, welche Motive den Verbraucher bewegen, durch welche Faktoren ihm Nutzen gestiftet werden kann, aber die Beachtung der gegenseitigen Abhängigkeiten solcher „Kauffaktoren“ allein genügt noch nicht, um die Verflechtungen in der Absatzpolitik eines Betriebes zu zeigen.

Auch in der bereits zitierten Münchner Dissertation von Weichold²⁾ werden die Faktoren, die beim Verbraucher Nutzen stiften, dort Absatzfaktoren genannt, erläutert. Nach Weichold sind es Preis, Qualität und Eignung der Ware sowie das Geschäftsgebaren der Firma, wobei er, nachdem er diese Faktoren kurz charakterisiert hat, ausdrücklich betont, daß sie alle untereinander in Verbindung stehen.

Die Nutzenvorstellungen des Verbrauchers, verursacht durch den Preis, sind zwar mit der betrieblichen Preispolitik verknüpft, ebenso der Nutzen durch Qualität und Eignung mit der Sortimentsgestaltung als absatzpolitischer Maßnahme, und schließlich wird der Nutzen durch das Geschäftsgebaren der Firma von der geistigen Haltung dem Kunden gegenüber bestimmt, die in den Konditionen und Nebenleistungen zum Ausdruck kommt. Gleichwohl sind die Abhängigkeiten im Absatzbereich bei Weichold nicht von der Seite des Betriebes her gesehen, sondern sie ergeben sich nur mittelbar über den Verbrauchernutzen.

Die Zusammenhänge der einzelnen Bereiche der Absatzpolitik direkt sind dagegen von Neil H. Borden (Harvard Business School) aufgezeigt worden. Borden unterzieht sie zwar keiner eingehenden Analyse, aber es geht aus seiner Darstellung hervor, daß er diesen Zusammenhängen im Rahmen der Absatzpolitik entscheidendes Gewicht beilegt. Er sagt: „Bei meiner Aufgabe,

¹⁾ Verkauf ist nach Koch I, a. a. O., Seite 55, der Rechtsvorgang des Vereinbarens eines Eigentumsüberganges bzw. die Funktion des einen Verkauf anstrebenden persönlichen Handelns mit einem Dritten.

²⁾ Weichold, a. a. O. Seite 60.

Absatzwirtschaft zu lehren, ist es mir sehr nützlich gewesen, in absatzwirtschaftlichen Begriffen, die zusammenhängen und die einander bestimmen, zu denken, wenn ich mich mit absatzwirtschaftlichen Problemen und mit der Planung der absatzwirtschaftlichen Strategie in einer dynamischen Welt beschäftigen mußte.

Männer der Wirtschaft sind oft zu leicht geneigt, nur an ein Element in dem absatzwirtschaftlichen Programm zu denken, wenn sie ihre Maßnahmen entsprechend anpassen müssen. Sie konzentrieren ihr Denken auf die Leitung der Verkaufskräfte oder auf die Werbung oder auf den Preis, und sie machen den Fehler, nicht an die gegenseitige Abhängigkeit der verschiedenen Absatzfunktionen zu denken. Eine überlegene Führung erfordert, daß alle diese Elemente in Rechnung gestellt werden und daß, wenn Änderungen sich in einem Gebiet ergeben, dann auch wünschenswerte Änderungen anderer Elemente in diesem zusammenhängenden Komplex vorgenommen werden können.“¹⁾

Auch Schäfer ist einer der wenigen Autoren, welche die Zusammenhänge innerhalb der Absatzpolitik deutlich hervorheben. In einer seiner neuesten Veröffentlichungen²⁾ spricht er von Warenpolitik, Werbepolitik, Preispolitik und Kreditpolitik als Gliedern oder Sparten der Absatzpolitik und fährt dann fort: „Wenn wir im folgenden auf diese vier Teilgebiete eingehen, so muß von vornherein bedacht werden, daß sie Zweige an einem Baum sind, daß sie untereinander eng zusammenhängen und immer nur aus der absatzpolitischen Grundkonzeption heraus verstanden werden können.

Es ist ferner nötig, auf den Zusammenhang dieser Glieder der Absatzpolitik mit der Eigenart der Absatzorganisation (organisatorischer Entfaltungsgrad, Absatzweg) hinzuweisen. Betreibt das Unternehmen z. B. eine bestimmte Politik der Auftragsgrößen, so kann sich dies gleichzeitig in Entscheidungen über die Verpackungsgrößen und deren Preise, über Versand- und Verpackungskonditionen, über Verkaufskredite und Vertreterprovisionen, über Händlerspannen und vielleicht auch über Maßnahmen in der Werbung auswirken.“ Hier wird wie selten unser Thema angesprochen.

Diese Literaturstellen zeigen, wie wenig das Problem betriebspolitischer Verflechtungen im Absatzsektor bisher in der Literatur behandelt wurde. Bei einigen Autoren klingt lediglich dieses Thema an, bei anderen wird es in wenigen Sätzen abgetan und nur Borden und Schäfer scheinen ihm besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Wenn eine ganze Reihe namhafter absatzwirtschaftlich ausgerichteter Wissenschaftler die Abhängigkeiten zwischen den absatzpolitischen Mitteln überhaupt nicht erwähnen, drängt sich da nicht die Frage auf, welche besonderen Gründe dafür vorhanden sind? Da damit zugleich auch die Problematik unseres Themas deutlich wird, sei dieser Frage kurz nachgegangen.

¹⁾ Borden: Die Einwirkung von Entwicklungstendenzen im Absatzmarkt, a. a. O., Seite 139.

²⁾ Schäfer: Absatzwirtschaft in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften Bd. 1, a. a. O., S. 367/68.

123 Gründe für die sporadische Behandlung der Abhängigkeiten in betriebspolitischer Sicht

Betriebspolitik erst in der Entwicklung

Die wissenschaftliche Erforschung der Betriebspolitik, d. h. die praktische Anwendung theoretischer Erkenntnisse auf konkrete Situationen und Tatbestände im Betriebsleben, ist erst sehr jungen Datums. Wenn man von einigen Ansätzen um das Jahr 1930 absieht¹⁾, so darf man wohl sagen, daß die Betriebswirtschaftslehre erst nach dem zweiten Weltkrieg allmählich durch Anregungen aus dem angelsächsischen Gebiet und die Arbeiten von Sandig, Mellerowicz, Gutenberg und Fischer²⁾ ihre Ergänzung durch die Betriebspolitik gefunden hat. In dieser kurzen Zeitspanne konnte das umfangreiche Gebiet der Betriebs- bzw. Unternehmungspolitik noch nicht umfassend untersucht und auch die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen betriebspolitischen Instrumenten nicht dargelegt werden.

Totale Interdependenz

Der zweite Grund liegt in der Natur der Sache selbst. Wenn nämlich die These von der globalen Wirkung aller betriebswirtschaftlichen Maßnahmen zutrifft, so muß sich jede Entscheidung, die in irgendeinem Bereich des Betriebes getroffen wird, wenn vielleicht auch mit sehr unterschiedlicher Intensität, auf alle übrigen Betriebsbereiche auswirken. Die Impulse, die von einem Teil ausgehen, können sich, wenn sie auf andere Bezirke übergreifen, zwar schnell abschwächen, aber bei bestimmten Konstellationen der betrieblichen Daten auch während des Ausbreitens verstärken.

Betriebspolitische Entscheidungen werden meist dann getroffen, wenn die Daten inner- oder außerhalb des Betriebes die Leitung dazu veranlassen, weil sie das Betriebsgleichgewicht zu stören drohen. Durch die betriebspolitischen Entscheidungen wird also das bedrohte Betriebsgleichgewicht in einem kürzer oder länger dauernden Anpassungsprozeß, der theoretisch alle Teilbereiche berührt, wieder hergestellt.

Derartige Entscheidungen müssen aber laufend getroffen werden, so daß sich dauernd Umgruppierungen im Gefüge der Abhängigkeiten der Teilbereiche ergeben, zumal auch die Unternehmensleitung von sich aus gestaltend eingreifen kann, ohne daß zunächst eine äußere Notwendigkeit, etwa eine veränderte Marktsituation, gegeben ist.

¹⁾ Vergl. Mellerowicz: Absatzschwankungen und ihr Einfluß auf die Betriebspolitik, ZfB, 5. Jahrgang (1928), Seite 808ff und 881ff.
Schäfer: Versuch einer Gesamtsystematik der kaufmännischen Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Hervorhebung der Absatzlehre in: Die Betriebswirtschaft, 25. Jahrgang (1932) H. 10; über die künftige Gestalt der Absatzlehre in: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Berlin 1936.

²⁾ Zu nennen sind dabei vor allem Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O., Mellerowicz: Ausbau der Betriebswirtschaftslehre durch Entwicklung einer wissenschaftlichen Betriebspolitik in: Der Betrieb, 4. Jahrgang (1951) Nr. 1, Industrielle Führungskunst in: Der Markenartikel, 19. Jahrgang (1957), H. 10, Seite 545ff, Einheitliche Wirtschaftswissenschaft? in: BfuP, 2. Jahrgang (1950), H. 12, Seite 705ff; Gutenberg II, a. a. O., zweiter Teil: Das absatzpolitische Instrumentarium; Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O., Seite 183ff, Allgem. Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., Seite 123-134, Aufsatzreihe Betriebspolitik und Unternehmungsführung, ZfB, 27. Jahrgang (1957), H. 3-6.

Diese Tatsachen lassen es zweifelhaft erscheinen, ob überhaupt eine isolierende Untersuchung der Wirkung betriebspolitischer Maßnahmen auf verschiedene Teilbereiche, ob überhaupt die Abhängigkeiten von Teilbereichen dargestellt werden können. Das gesteckte Ziel ist nur erreichbar, wenn man die Wirkungen einzelner Maßnahmen unter sonst gleichbleibenden Bedingungen betrachtet und von mehreren gleichzeitig auftretenden Reaktionsketten zwischen den Teilbereichen abstrahiert. Allerdings muß man sich bei der Interpretation der Ergebnisse dann auch dieser einschränkenden *ceteris paribus* Voraussetzung bewußt bleiben.

Qualität und Quantität der Zusammenhänge

Eine weitere Schwierigkeit liegt darin, daß die Struktur der Zusammenhänge zwischen den Teilbereichen, in denen betriebspolitische Entscheidungen gefällt werden, sehr unterschiedlich ist, weil der Betrieb als solcher ein sehr komplexes Gefüge darstellt. Die Zusammenhänge können etwa, um nur einige Gruppen zu nennen, technisch-organisatorischer, finanzieller oder sozialer Art, eng oder sehr locker, funktional, kausal oder final sein.

Für die Betriebspolitik ist es in der Regel nicht nur von Interesse zu wissen, welche Zusammenhänge bestehen, sondern wie stramm sie sind, wie eng also die Verbindung zwischen verschiedenen Bereichen ist. „Die betriebswirtschaftlich relevante Frage lautet deshalb: Wie ändert sich die Größe A, wenn sich die Größe B ändert. Dieser Kausalnexus ist es, der die Betriebswirtschaftslehre interessiert.“¹⁾ Aber gerade diese Analyse bereitet erhebliche Schwierigkeiten.

Mangel an empirischem Material

Schließlich ist ein letzter Grund dafür, warum die Zusammenhänge zwischen Teilbereichen bei betriebspolitischen Maßnahmen bisher wenig systematisch untersucht wurden, der Mangel an empirischem Material. Hier ist das deduktive Verfahren, das Prämissen setzt und variiert, um zu untersuchen, zu welchen Folgen die Änderung einer oder mehrerer Prämissen führt²⁾ – diese Methode ist ihrer Natur nach theoretischen Analysen vorbehalten – zumindest nicht in reiner Form anwendbar.

Vielmehr müssen, und zwar um so eher, als genauere und differenzierte Kenntnisse über die jeweilige Struktur der Zusammenhänge erhalten werden sollen, ganz konkrete Angaben einzelner Betriebe und der Wirkung verschiedener Maßnahmen bei unterschiedlichen Zielsetzungen gegeben sein, wobei sich selbstverständlich bei entsprechender Fülle des Materials die gefundenen Ergebnisse zu allgemeiner gültigen Aussagen erweitern lassen.

¹⁾ Gutenberg: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Krefeld 1957, Seite 28.

²⁾ Gutenberg: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, a. a. O., Seite 29.

Aber gerade diese notwendigen Unterlagen, die etwa von erfolgreichen Wirtschaftsführern mitgeteilt oder aufgezeichnet werden könnten, fehlen zum großen Teil, was andererseits wieder mit der Schwierigkeit der Erforschung der Betriebspolitik zusammenhängt.¹⁾

Es ist offensichtlich, daß ein der Forschung so schwer zugänglicher Untersuchungsgegenstand wie die betriebspolitischen Zusammenhänge diesem Erkenntnisobjekt besonders angepaßte Methoden erfordert, wenn die ganze Problematik des Fragenkomplexes gezeigt und gegebenenfalls Lösungsmöglichkeiten, Grundrichtungen, in denen betriebspolitische Entscheidungen zu treffen sind, gefunden werden sollen. Außerdem ist wegen der Fülle des Stoffes strenge Systematik notwendig. Deshalb erscheint es vorteilhaft, den Methoden und dem Verlauf der Untersuchung einen eigenen Abschnitt zu widmen.

13 Gang der Untersuchung

131 Umfang des Themas

Der Rahmen, in dem wir uns bei der Behandlung der betriebspolitischen Verflechtungen im Absatzbereich der Geschirrporzellanindustrie bewegen, ist weit gespannt. Es interessiert zunächst, welche Teilgebiete des Absatzes der Untersuchung der Verflechtungen zugrunde gelegt werden sollen, mit anderen Worten, über welche absatzpolitischen Mittel oder Elemente die Unternehmensleitung allgemein verfügt. Erst dann können die Abhängigkeiten zwischen diesen Mitteln analysiert werden.

Die konkrete Gestalt des Absatzwesens eines Betriebes ist stets das Ergebnis objektiver und subjektiver Tatbestände. Ähnlich sind auch die Verbindungen zwischen den absatzpolitischen Instrumenten objektiver und subjektiver Art. Es gilt also, das System von Faktoren aufzuzeigen, das die Ursache der Verflechtungen ist. Die objektiven Faktoren (später im Anschluß an Schäfer Absatzfaktoren genannt) sind die Basis für die zu untersuchenden Abhängigkeiten.

Die Beziehungen subjektiver Natur zwischen den Mitteln der Marktpolitik erwachsen aus den Zielsetzungen, welche die Unternehmungsleitung verfolgt. Es liegt ja im Wesen der einzelnen Mittel, daß sie in irgendeiner Weise marktformend oder marktlenkend eingesetzt werden können, daß sie Mittel sind, um die konkreten Zielsetzungen der Unternehmungsleitung zu erreichen. Aus der unterschiedlichen Eignung für diese Ziele ergeben sich Abhängigkeiten zwischen den absatzpolitischen Elementen, etwa in der Form, daß sich die Wirkung zweier Mittel summiert oder gegenseitig aufhebt. Da genau genommen jede einzelne Maßnahme der Betriebsführung in einem Bereich

¹⁾ Möller sagt in: Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Wien 1941, Seite 73: „Der Mangel an empirischem Material ist kein Zufall, sondern hängt mit den Schwierigkeiten der empirischen Erforschung der Absatzpolitik der Betriebe zusammen.“

mit solchen in anderen Bereichen auf ihre Ausrichtung auf eine spezielle Zielsetzung verglichen werden müßte, ist die Zahl derartiger finaler, durch den Zweck gegebener Abhängigkeiten, nahezu unbegrenzt.

Schließlich ließen sich die „absatzpolitischen Verflechtungen“ auch noch in einem anderen Sinn verstehen, nämlich als Verflechtungen der Ziele selbst, denn in einem Unternehmen wird kaum ein Ziel allein angestrebt. In der Regel verfolgt die Unternehmungsleitung eine ganze Reihe von Zielen, die sich gegenseitig durchdringen und beeinflussen.¹⁾

Mit den bisherigen Bemerkungen haben wir jedoch nur eine Hälfte des Raumes ausgeleuchtet, den unser Thema umfaßt. Bei den vorangegangenen Überlegungen ist nämlich das Zeitmoment noch nicht berücksichtigt. Unsere Betrachtungsweise war statisch. Im Wirtschaftsgeschehen spielen jedoch Abläufe, Veränderungen in der Zeit eine entscheidende Rolle. Um alle Möglichkeiten zu erfassen, ist also jeweils die dynamische Betrachtungsweise als Ergänzung notwendig.

Zu der Darstellung der absatzpolitischen Elemente als solche kommen also Veränderungen der Elemente in der Zeit, sei es, daß die Unternehmungsleitung damit der Marktentwicklung Rechnung trägt oder von sich aus in den verschiedenen Teilbereichen neue Maßnahmen trifft. Es wäre also darzustellen, welche unterschiedlichen Möglichkeiten dafür bei den einzelnen absatzpolitischen Mitteln bestehen.

Als Korrelat zu den Grundbeziehungen zwischen den Elementen, wie sie sich als Folge objektiver Faktoren ergeben, wäre bei der Einführung des Zeitmoments zweierlei zu berücksichtigen. Einmal die Veränderungen im Abhängigkeitsverhältnis der absatzpolitischen Mittel in der Zeit, die daraus resultieren, daß die den Verflechtungen zugrundeliegenden Faktoren sich ändern. Zum anderen wäre auch die Zeitspanne zu beachten, in der sich Maßnahmen, die in einem Bereich getroffen werden, in anderen Bereichen auswirken.

Ebenso müßte die Möglichkeit erwogen werden, ob die Wirksamkeit dieser Elemente der Absatzpolitik sich nicht mit der Zeit verändern kann und schließlich auch die Abhängigkeit der Zielsetzungen der Unternehmungsleitung von der Zeit untersucht werden, denn es liegt nahe, daß diese in den einzelnen Stadien des Daseins der Unternehmung und je nach der gesamtwirtschaftlichen Situation variieren und damit sich auch das Gefüge der Zielsetzungen ändert.

Stellen wir zur besseren Übersicht alle Teilfragen für die umfassende Deutung der betriebspolitischen Verflechtungen im Absatzbereich noch einmal zusammen.

¹⁾ Vergl. Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O., Seite 191.

I Ohne Berücksichtigung des Zeitmoments (statische Betrachtungsweise)	II Mit Berücksichtigung des Zeitmoments (dynamische Betrachtungsweise)
1 Die absatzpolitischen Elemente als solche 2 Objektive Abhängigkeiten zwischen den Elementen 3 Subjektive Abhängigkeiten zwischen den Elementen über absatzpolitische Zielsetzungen und Eignung der Elemente 4 Verwobenheit der Zielsetzungen	1 Möglichkeiten, die Elemente in der Zeit zu verändern 2a Änderungen der Abhängigkeiten zwischen den Elementen 2b Zeitdauer, in der die Abhängigkeiten spürbar werden 3 Änderungen der Abhängigkeiten durch veränderte Eignung der Elemente 4 Änderungen im Gefüge der Zielsetzungen

Bevor daraus Folgerungen gezogen werden, seien, um Mißverständnisse zu vermeiden, noch einige Anmerkungen über dynamische Betrachtungsweise und Dynamik gemacht. Gegenstand der dynamischen Betrachtungsweise, der dynamischen Analyse, sind Ablaufprobleme. „Nur die dynamische Analyse kann Angaben darüber machen, wie ein Zustand aus einem zeitlich vorhergehenden herauswächst.“¹⁾ Hier handelt es sich um eine spezifische Betrachtungsweise.

Auf ganz anderer Ebene bewegen wir uns, wenn, wie häufig in der Literatur, von der Dynamik einzelner absatzpolitischer Mittel gesprochen wird. Damit ist etwas über das Wesen dieser Elemente ausgesagt. Mit sämtlichen absatzpolitischen Mitteln können die Marktdaten beeinflußt werden, jedes einzelne Instrument der Absatzpolitik besitzt eine innere Kraft, die Veränderungen der betrieblichen Umwelt, d. h. des Marktes, auslösen kann. Insofern sind alle Mittel der Absatzpolitik dynamisch. Allerdings sind sie es in unterschiedlichem Ausmaß.

In der Regel wird die Werbung als das typisch dynamische Element angesehen.

¹⁾ Erich Schneider: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, Tübingen 1959, Seite 197.

hen.¹⁾ Doch kann z. B. die Unternehmungsleitung mit entsprechender Gestaltung des Sortiments ebenso auf die Marktfaktoren einwirken, was etwa zum Ausdruck kommt, wenn Rieber²⁾ schreibt: „Eines der wirksamsten Mittel zur Überwindung des Gegners im Konkurrenzkampf derjenigen Teile der Porzellanindustrie, die sich mit der Herstellung von Geschirr- oder von Zier- und Schmuckporzellan befassen, ist die künstlerische Durchbildung ihrer Erzeugnisse.“³⁾ Ähnlich sind jedoch auch die Preispolitik und andere Elemente Hilfsmittel zur Gestaltung der betrieblichen Absatzverhältnisse.

Kein Element ist als solches statisch, in sich ruhend, sondern beeinflusst mit mehr oder weniger großer Intensität den Markt. Eine Verbindung zur dynamischen Analyse ist insofern gegeben, als die „Dynamik der Elemente“ Prozesse auslöst, die ihrerseits Gegenstand einer dynamischen Analyse sein können. Prinzipiell sind jedoch Dynamik der Mittel und Analyse von Veränderungen, von Abläufen, zweierlei.

Nach diesem Exkurs wieder zurück zu den betriebspolitischen Verflechtungen im Absatzbereich. Wollte man alle die auf Seite 22 tabellarisch festgehaltenen Teilfragen mit und ohne Berücksichtigung der Zeit näher untersuchen, so müßte das selbst im Rahmen einer Dissertation auf Kosten der Tiefe der Darstellung und der notwendigen Akribie gehen. Es bietet sich demnach eine Beschränkung auf bestimmte Teilfragen an.

132 Weitere Eingrenzungen

Es ist nun zu klären, welche Teilgebiete unbedingt untersucht werden müssen und welche zweckmäßigerweise zumindest cursorisch zu behandeln sind, damit sich ein einigermaßen abgerundetes Bild der betriebspolitischen Verflechtungen im Absatzbereich ergibt.

Die Entscheidung für statische oder für dynamische Betrachtungsweise bringt immer eine gewisse Einseitigkeit, ganz gleich, nach welcher Richtung man sich entscheidet, da sich beide Gesichtspunkte ergänzen. Zweifellos steht in der modernen Wirtschaftstheorie, sowohl in der Volkswirtschafts- als auch in der Betriebswirtschaftslehre⁴⁾, die dynamische Sicht mehr im Vordergrund, während in den älteren Darstellungen die statische Ordnung der Problemkreise vorherrscht.

Das hängt wahrscheinlich damit zusammen, daß die dynamische Analyse eines Problems in der Regel ein recht umfangreiches geistiges Rüstzeug voraussetzt. Soweit es sich von der Sache her vertreten läßt, soll deshalb das in

¹⁾ Vergl. Oberparleiter: Funktionen und Risiken des Warenhandels, 2. Aufl. Wien 1955, Seite 81. Chamberlin: Theory of Monopolistic Competition, Cambridge/Mass. 2. Aufl. 1936, Seite 117 (zitiert bei Steinbrück: Vom unvollkommenen Markt zur heterogenen Konkurrenz, Hannover 1951, Seite 51) definiert Werbekosten als solche Posten, die die Lage und Form der Nachfragekurve für das Produkt ändern sollen. Vergl. weiter: Das Wirtschaftsinterview mit Adolf Heinrich, Frankfurt/Main um 1955, Seite 26.

²⁾ Fritz Rieber: Die internationalen Konkurrenzverhältnisse in der Porzellanindustrie mit besonderer Berücksichtigung der fabrikationstechnischen Grundlagen, Diss., Jena 1928, Seite 35.

³⁾ Vergl. auch Gutenberg I, a. a. O., Seite 83.

⁴⁾ Vergl. Schäfer: Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, Abschnitt statische und dynamische Systeme der Betriebswirtschaftslehre in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, a. a. O., Seite 23.

der betriebswirtschaftlichen Forschung kaum behandelte Gebiet der Abhängigkeiten zwischen den Teilbereichen des Absatzes (vergleiche Teil 12, insbes. 123) ohne Berücksichtigung der Zeit untersucht werden.

Bei den Verbindungen zwischen den einzelnen Teilbereichen haben die objektiven Abhängigkeiten den Vorrang vor den subjektiven. Die ersteren beruhen auf greifbaren Tatsachen, während sich die letzteren aus den Wünschen, Motiven teils außerökonomischer Natur, ergeben, welche die Unternehmensführung tätig werden lassen und leiten. Diese Zielsetzungen müssen sich weitgehend an den objektiven Grundfaktoren orientieren, die den Abhängigkeiten der erstgenannten Art zugrunde liegen. So unterscheidet z. B. auch Schäfer objektive und subjektive Gründe der Absatzgestaltung und betont, daß die objektiven Faktoren dominieren. Wörtlich sagt er: „Die oben erwähnten subjektiven Bestimmungsgründe können dem gegenüber immer nur kleine Variationen hervorrufen. Bewirken sie mehr, so liegt gewöhnlich eine absatzwirtschaftliche Fehlmaßnahme vor.“¹⁾

Die Kernpunkte unserer Untersuchung werden deshalb die absatzpolitischen Elemente als solche und die Abhängigkeiten sein, die sich auf Grund objektiver Faktoren zwischen ihnen ergeben. Verbindungen, die aus bestimmten Zielsetzungen entstehen, sind nur kurz im Teil 5 an Hand von Beispielen erwähnt. Wie im einzelnen die Zielsetzungen ineinander verwoben sind, wird nicht dargestellt.

Es erscheint allerdings notwendig, die Hauptpunkte absatzpolitische Elemente und deren Abhängigkeiten als Ursache objektiver Faktoren in einer anderen Richtung auszuweiten. Der einzelne Betrieb sieht sich auf der Absatzseite laufend Veränderungen der Marktdaten gegenübergestellt, und gerade in der Geschirrporzellanindustrie ist der Dualismus einerseits Anpassung, andererseits Beeinflussung, wie schon erwähnt wurde, sehr deutlich. Dabei handelt es sich aber um Vorgänge in der Zeit. Fragen, wie schnell einzelne Mittel eingesetzt werden können, in welchen Relationen sie nach Änderung der Marktdaten stehen müssen, sind dabei von der Betriebspolitik zu lösen. Wohl hängen die jeweiligen Maßnahmen engstens mit Können und Charakter der Persönlichkeit an der Spitze zusammen, doch bestehen auch hier objektive Normen, die in den Mitteln und deren Verhältnis begründet sind.

Deshalb soll im Teil 5, wo die Folgerungen für die Absatzpolitik aus den Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Teilbereichen des Absatzes gezogen werden, der Gesichtspunkt des Zeitablaufs wenigstens teilweise mit berücksichtigt werden. Systematisch werden also die Punkte I 1 und 2 der Gegenüberstellung auf Seite 22 behandelt, als Ergänzungen kommen die Teile I 3 sowie II 1 und 2a hinzu.

133 Prämissen und Methode

Bevor wir mit der eigentlichen Analyse der Verflechtungen zwischen den Teil-

¹⁾ Schäfer: Die Absatzwege der deutschen Verbrauchsgüterindustrie in: Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim RKW, Neue Folge, Nr. 2, Stuttgart 1937, Seite 5.

bereichen des Absatzes beginnen, seien noch kurz einige Bemerkungen zu den Voraussetzungen gemacht, von denen dabei ausgegangen wird.

Wenn es überhaupt Abhängigkeiten zwischen den Maßnahmen in verschiedenen Bereichen des betrieblichen Absatzwesens geben soll, muß ein allgemeines Prinzip existieren, das wie eine große Klammer die einzelnen Maßnahmen umspannt und so erst bestimmte Abhängigkeiten begründet, Willkür ausschließt. Dieses umfassende, aber nur formale Prinzip ist als allgemeines ökonomisches Prinzip, als Rational- oder auch als Prinzip der sparsamsten Mittelverwendung (Wirtschaftlichkeitsprinzip) bekannt und ein allen Wirtschaftenden gemeinsames Motiv.¹⁾

Das Prinzip sagt: „Handle so, daß der Zweck deines Handelns mit kleinstmöglichem Mitteleinsatz erreicht wird oder daß mit den gegebenen Mitteln die gesetzten Ziele in möglichst vollkommener Weise erreicht werden.“²⁾ Das Rationalprinzip ist nicht mit dem Prinzip der Gewinnmaximierung identisch; da es rein formal ist, bekommt es seinen Inhalt erst aus den Zielsetzungen der Unternehmungsleitung. Wenn wir als Prämisse für die Verflechtungen im Absatzbereich dieses Prinzip setzen, so besagt das lediglich, daß die Betriebsführung ein bestimmtes Wertsystem hat und in Übereinstimmung damit handelt.³⁾

Neben dieser Voraussetzung des rationalen Verhaltens der Unternehmungsleitung müssen wir eine zweite machen, die nämlich, daß bei der Untersuchung der Abhängigkeiten zwischen zwei Teilbereichen alle übrigen Daten unverändert bleiben.

Es ist bereits zum Ausdruck gekommen, daß diese isolierende Betrachtungsweise, wie sie mit der *ceteris paribus* Bedingung verbunden ist, problematisch sein muß, da in Wirklichkeit ja häufig nicht nur ein absatzpolitisches Element verändert wird, sondern mehrere zur gleichen Zeit, die Reaktionsketten, die dadurch ausgelöst werden, sich also überlagern. Aber um überhaupt einmal einen Überblick über die „Verflechtungen“ bei allen absatzpolitischen Maßnahmen zu bekommen, ist die Analyse unter sonst gleichbleibenden Bedingungen recht brauchbar.

In den Teilen 2 bis 4 wird auf diese Voraussetzung nicht mehr besonders hingewiesen. Ebenso liegt diesen Abschnitten die komparativ-statische Methode⁴⁾ zugrunde, ohne daß sie besonders angesprochen ist.

¹⁾ Vergl. Seyffert: Die Grundsätze des betrieblichen Wirtschaftens, ZfB, 21. Jahrg. (1950), H. 9, Seite 577, Wirtschaftslehre des Handels, Köln Opladen 2. Aufl. 1955, 25. Kapitel. Gutenberg I, a. a. O., Seite 10 und 342, rechnet das Prinzip der Wirtschaftlichkeit, das er einzelwirtschaftlich technisch verstanden haben will (Seite 349), zusammen mit dem System der produktiven Faktoren und dem Prinzip des finanziellen Gleichgewichts zu den systemindifferenten Tatbeständen. Vergl. weiter Mellerowicz: Ausbau der Betriebswirtschaftslehre durch Entwicklung einer wissenschaftlichen Betriebspolitik, a. a. O., Seite 1: „Die Wirtschaftlichkeit ist ein allen Betrieben immanentes Problem, unbeeinflußt durch Marktlage, Betriebsart, Wirtschaftsordnung, Technik und Wirtschaftsgesinnung.“

²⁾ H. Koch: Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime, ZfhF., Neue Folge, 3. Jahrgang (1951), Seite 161. Vergl. auch Gutenberg: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, a. a. O., Seite 18.

³⁾ Vergl. Lawrence Abbott: Qualität und Wettbewerb, Berlin München 1958, Seite 62.

⁴⁾ Diese Methode hängt eng mit der Voraussetzung „unter sonst gleichbleibenden Bedingungen“ zusammen, denn bei der komparativ statischen Analyse darf zur analytischen Darstellung nur ein Datum verändert werden. Vergl. Schneider: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, a. a. O., Seite 198.

Es wird jeweils von einem Gleichgewichtszustand ausgegangen, den wir für unseren Fall mit Hasenack¹⁾ als „sinnvolle Relation“ der einzelnen Teilbereiche verstehen. Wird nun in einem Bereich eine Maßnahme durchgeführt, so verändern sich diese Relationen in einem Strukturierungsprozeß, und nach einiger Zeit stellt sich wieder ein Gleichgewicht ein. Beim Vergleich dieser zeitlich hintereinander liegenden Gleichgewichtszustände läßt sich feststellen, welche Wirkung eine Maßnahme im Bereich A auf den Teilbereich B ausgeübt hat.

Nachdem wir in diesem Abschnitt die Themenstellung erläutert haben, ein kurzer Überblick gegeben wurde, in welchem Umfang dafür bereits in der betriebswirtschaftlichen Literatur Material vorliegt und in diesem Zusammenhang auch auf die in der Natur des Themas liegende Eigenart – daraus ergaben sich ihrerseits weitere Eingrenzungen des Umfangs, Prämissen und Untersuchungsmethoden – hingewiesen wurde, können wir im folgenden Kapitel die Tatbestände näher beleuchten, die für die Existenz der Verbindungen im Absatzbereich bestimmend sind.

2 Konstituierende Elemente der Abhängigkeiten im Absatzbereich der Geschirrporzellanindustrie

21 Grundlagen

211 Gestaltungsfaktoren des betrieblichen Absatzwesens

Die Abhängigkeiten, die für die Betriebspolitik im Absatzbereich bestehen, sind nur zu einem Teil aus dem Wesen der absatzpolitischen Mittel als solche zu erklären. Die Zusammenhänge ergeben sich in der Hauptsache aus dem Eingebettetsein des Betriebes in das Geschehen am Markt. So wird ein großer Teil der Verflechtungen innerhalb des Absatzbereiches durch Faktoren bestimmt, die hinter den Elementen der Absatzpolitik stehen, diesen logisch aber vorgelagert sind.

Lisowsky²⁾ spricht in diesem Sinn von Marktfaktoren als den Erscheinungen, die auf den Markt als die betriebliche Umwelt des Betriebes einwirken, ihn gestalten oder seine Gestalt verändern. Marktfaktoren sind daher alle irgendwie auf die Marktstruktur und den Marktablauf einwirkenden Personen und Personengruppen, Ereignisse, geistige Strömungen, Einrichtungen der menschlichen Gesellschaft, belebte und unbelebte Natur.³⁾

„In gleichsam immer weiter werdenden Kreisen oder Sphären abnehmender Unmittelbarkeit reihen sich die mannigfachen Marktfaktoren wirkend aneinander, wobei sie wiederum auch aufeinander ihre Einflüsse ausüben.“⁴⁾

¹⁾ Hasenack: Betriebliche Kategorien – Konzeption und Grundriß von Seinskategorien und allgemeinen Handlungsprinzipien im Betriebsleben, ZfB, 22. Jahrgang (1952), H. 3, Seite 163.

²⁾ Arthur Lisowsky: Individuum und Kollektiv als Marktfaktoren in: Individuum und Gemeinschaft, St. Gallen 1949, Seite 117.

³⁾ Vergl. Lindenstruth: Marktformen und betriebliche Absatzpolitik, Diss. St. Gallen 1954, S. 70.

⁴⁾ Lisowsky: Individuum und Kollektiv als Marktfaktoren, a. a. O., Seite 118; vergl. auch Franz Sack: Der Absatzradius der Unternehmung, Diss. Wien 1936, Seite 12.

Die Marktfaktoren sind es letztlich, die eine gewisse Kausalität und Gesetzmäßigkeit in das betriebliche Absatzwesen bringen, keine willkürlichen Veränderungen der einzelnen Elemente des Absatzgefüges durch die Unternehmungsleitung zulassen. Allerdings liegt die Kausalität, die durch die Marktfaktoren in das betriebliche Absatzwesen gebracht wird, nicht in den Faktoren¹⁾ selbst, sie ist ihnen nicht immanent, sondern ergibt sich aus der Zwecksetzung des Betriebes, Leistungen am Markt zu verwerten. Rationalprinzip und Marktfaktoren machen es teilweise überhaupt erst möglich, von Abhängigkeiten der Teilbereiche zu sprechen.

So kann Schäfer²⁾ mit Recht sagen, daß „die Absatzgestaltung eines Unternehmens, sei es nun ihre Struktur oder ihre Dynamik, keine Zufallserscheinung“ ist, „sondern das Wirkungsergebnis einer Reihe von objektiven Grundelementen oder Faktoren, die in das Absatzwesen weit mehr Notwendigkeit und Ursachenzusammenhang hineinbringen, als man gemeinhin glaubt“.³⁾

Während Lisowsky den Rahmen seiner Marktfaktoren sehr weit spannt und praktisch alle direkten und indirekten Einflüsse auf Struktur und Ablauf des Marktes darunter subsumiert, stellt Schäfer mehr auf den Einzelbetrieb ab. Sein Ziel ist es, die Wirkungen der Grundfaktoren auf die Absatzgestaltung zu erforschen, um daraus die Richtigkeit der Lösung konkreter betrieblicher Einzelfragen zu überprüfen, eine Haltung, die sich auch in der betriebsbezogenen Bezeichnung Absatzfaktoren widerspiegelt.

Schäfers Gedankengang ist bereits ein absatzpolitischer und führt in seiner Erweiterung auf unser Thema hin, auch wir haben es uns doch zur Aufgabe gestellt, bestimmte Gesetzmäßigkeiten, die in Form von Abhängigkeiten zwischen den Elementen der Absatzpolitik bestehen, aufzuzeigen, um daraus Schlüsse für absatzpolitische Entscheidungen ziehen zu können. Immer wenn von der Unternehmungsführung gestaltend in das Absatzgefüge eingegriffen wird, liegt dem mehr oder weniger bewußt die Vorstellung von betrieblichen Gesetzmäßigkeiten zugrunde, die erst eine rationelle Betriebspolitik ermöglichen.⁴⁾

Im einzelnen sind nach Schäfer⁵⁾ folgende Absatzfaktoren wirksam:

1. Die inneren Bedingungen der Absatzgestaltung:

- a) Die Produktionsbedingungen (Vermögens- und Kostenstruktur, Fabrikationssystem, Einzel-, Serien-, Massenfertigung, Produktionstechnik, Grad der Spezialisierung)

¹⁾ Faktor, aus dem Lateinischen kommend, bedeutet eigentlich Macher, Bewirker (Johannes Hoffmeister: Wörterbuch der philosophischen Begriffe, 2. Aufl. Hamburg 1955, Seite 229), nach Brockhaus maßgebende Wirkungskraft, Triebfeder. Auch in der Bezeichnung kommt also das bestimmende Element, der das betriebliche Absatzwesen determinierende Charakter der Marktfaktoren zum Ausdruck.

²⁾ Schäfer: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a. a. O., Seite 42.

³⁾ Vergl. auch Schäfer: Die Absatzwege der deutschen Verbrauchsgüterindustrie in: Absatzforschung und Absatzpraxis, Stuttgart 1937, Seite 5, Hurni: Analyse der Unternehmungsführung, a. a. O., Seite 163, Zeilmaker, a. a. O., Seite 3.

⁴⁾ Mellerowicz: Wissenschaftliche Betriebspolitik, a. a. O., Seite 1, betont, daß rationales Verhalten im Betrieb gerade auf dem Wissen um diese Gesetzmäßigkeiten beruht.

⁵⁾ Schäfer: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a. a. O., Seite 50ff.

- b) Eigenart der Erzeugnisse (Größe des Objekts, Verhältnis von Wert und Gewicht, bestimmte physikalische und chemische Eigenschaften, z. B. Haltbarkeit, Wärme- und Kälteempfindlichkeit, Notwendigkeit besonderer Verpackung, bestimmte technische Vorzüge)
- c) Die Absatzkräfte des Unternehmens (Das vorhandene „Absatzvermögen“, insbes. die für Absatzzwecke zur Verfügung stehende Finanzkraft, die menschlichen Kräfte im Absatz nach Anzahl und Qualifizierung).

2. Die äußeren Bedingungen der Absatzgestaltung:

- a) Alter und Ruf der Firma, Eingeführtheit und Wertschätzung der Erzeugnisse
- b) Absatzstandort
- c) Der Absatzradius und der Absatzraum
- d) Die Abnehmer und die möglichen Absatzwege (Zahl, Standort, Eigenart)
- e) Die Bedarfsgrundlagen für die Erzeugnisse (die Verbraucher nach Art, Zahl, Bedeutung und Bedarfseigenart)
- f) Die Auftragsgröße (wert- und mengenmäßig)
- g) Die Konkurrenzverhältnisse.¹⁾

Ähnliche Gruppierungen finden sich auch bei anderen Autoren, teilweise unter anderen Bezeichnungen. So spricht z. B. Fischer in seiner „Betrieblichen Marktwirtschaftslehre“ (a. a. O., Seite 104) von inneren und äußeren Voraussetzungen der Absatzgestaltung. Die dortige Aufstellung deckt sich inhaltlich weitgehend mit den Schäfer'schen Absatzfaktoren.²⁾

Die Wirkung dieser Grundelemente ist nach Schäfer in allen Bereichen absatzpolitischer Tätigkeit und Entscheidungen mehr oder weniger stark spürbar. „Die Auswirkungen eines bestimmten Grundfaktors finden sich sowohl in der Absatzorganisation, wie in den absatzpolitischen Maßnahmen wie Werbung, Preisstellung, Zielgewährung. Der zwingende Einfluß derartiger

¹⁾ Neuerdings faßt Schäfer die Absatzfaktoren in die Gruppen Eigenart und Potenz des Angebots der Unternehmung, Eigenarten der abzusetzenden Betriebsleistungen, und Verhältnisse und Eigenarten der Nachfrageseite zusammen. Vergl. „Absatzwirtschaft“ in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, a. a. O., Seite 348.

²⁾ Man vergleiche weiter: RKW-IWF: Industrielle Vertriebskosten, Bedingungen, Abrechnung und Kalkulation; Veröffentlichung Nr. 601, Stuttgart 1938, Seite 119: Für unterschiedliche Vertriebsbedingungen kennzeichnende Faktoren; Erich Hintrager: Vertriebsorganisation und Vertriebspolitik in der deutschen Edelmetallwarenindustrie, Diss., Frankfurt/M. 1926, Seite 19–41: Faktoren, die die Art des Vertriebs bestimmen; Sandig a. a. O., Seite 114: Voraussetzungen für die einzelnen Entscheidungen; Möller a. a. O., Seite 10; Rolf Twete: Marktinstitutionen als Organe der industriellen Absatz- und Beschaffungswirtschaft, Diss. Nürnberg 1951, Seite 148ff; Schuster (Groß-, Ein- und Ausfuhrhandel) im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl. Bd. 1, Sp. 2196, zitiert bei Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O., Seite 129; Carl Ruberg: Verkaufsorganisation, Essen 1952, Seite 24.

Maßnahmen tritt vielfach nur deshalb nicht so eindeutig zutage, weil im konkreten Fall zumeist mehrere derartige Faktoren gleichzeitig am Werke sind.¹⁾

Die Absatzfaktoren lassen Bindungen entstehen, und zwar sind diese Bindungen in erster Linie die Projektion der Marktgegebenheiten auf die rationale Verwendbarkeit der absatzpolitischen Mittel. Die Abhängigkeiten sind Ausdruck der Tatsache, daß die Absatzpolitik ihrem Wesen nach vor allem marktgebunden ist, von der Marktseite her Bindungen existieren.

Somit dürfte deutlich geworden sein, daß die Struktur des betrieblichen Absatzgefüges keine Zufallserscheinung darstellt und die Absatzpolitik deshalb nicht willkürlich gehandhabt werden kann, weil sie an Gesetzmäßigkeiten gebunden ist, die nicht ohne weiteres übersprungen werden können.²⁾

Wenn es auch immer darauf ankommt, die für einen Betrieb gegebenen Sonderverhältnisse zu erkennen (vergl. Abschn. 512), so lassen sich doch allgemeine Bindungen zwischen den einzelnen Elementen des betrieblichen Absatzwesens aufzeigen, Abhängigkeiten, Verflechtungen, die den Gegenstand dieser Untersuchung bilden.

Bevor wir aber diese im einzelnen betrachten können, sei etwas systematischer auf die Teilbereiche des Absatzes eingegangen. Das ist schon deshalb notwendig, um festzustellen zwischen welchen Bereichen überhaupt theoretisch Abhängigkeiten bestehen können.

212 Teilfunktionen des Absatzes und Mittel der Absatzpolitik

Es liegt nahe, bei der Untersuchung der Verflechtungen im Absatzbereich zunächst einmal von der Absatzaufgabe, der Absatzfunktion auszugehen und als einzelne Elemente die Teilfunktionen des Absatzes zu wählen. Als solche nennt Fischer³⁾, wobei er nach der zeitlichen Aufeinanderfolge der einzelnen Stadien der Auftragsabwicklung gruppiert:

1. Marktforschung
2. Werbung
3. Verkauf (innerbetrieblich und außerbetrieblich)
4. Lagerung
5. Versand
6. Preisdisposition, Nachlässe, Zahlungserleichterungen
7. Kreditierung.

Koch⁴⁾ geht noch wesentlich weiter ins Detail und unterscheidet folgende Teilfunktionen:⁵⁾

¹⁾ Schäfer: Das Absatzwesen und die Problematik seiner Wirtschaftlichkeit, Die Wirtschaftsprüfung, 1. Jahrgang (1948), H. 6, Seite 73.

²⁾ Vergl. dazu Gutenberg: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, a. a. O., Seite 16.

³⁾ Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O., Seite 92. Ganz ähnlich unterteilt Schnutenhaus (Das Gebiet der Absatzlehre, a. a. O., Seite 649) die Hauptfunktion Absatz in Marktforschung, Werbung, Nachrichten, Verkauf, Verpackung, Versand und Geldeinzug.

⁴⁾ Koch I, a. a. O. Seite 79.

⁵⁾ Entsprechend seiner Definition des Vertriebs, Gesamtheit der auf Erzielung von Absatz gerichteten Funktionen, spricht Koch nicht von Teilfunktionen des Absatzes, sondern von Vertriebsfunktionen.

1. Marktforschung und Marktbeobachtung
2. Festlegung der Vertriebsstrategie
3. Aufbau der Vertriebsorganisation
4. Vertriebliche Beeinflussung der Warengestaltung
5. Auswahl und Ausbildung der Verkäufer
6. Ausrüstung der Verkäufer
7. Überwachen der Verkäufer
8. Lagern
9. Werben
10. Schriftlich anbieten
11. Persönlich anbieten
12. Liefern
13. Berechnen
14. Kreditieren
15. Risiko tragen
16. Kassieren
17. Belehrung der Abnehmer
18. Überwachung, Unterhaltung der abgesetzten Güter
19. Bereitstellen von Ersatzteilen.

Selbstverständlich sind die einzelnen Funktionen bei einem konkreten Betrieb sehr unterschiedlich ausgeprägt, einige können überhaupt fehlen oder nur in Ansätzen vorhanden sein. Bei der Behandlung der Absatzfragen einer Branche wäre also zu prüfen, welche Teilfunktionen wesentlich erscheinen und welche negiert werden dürfen.

Hier sollen nun Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen jenen Teilbereichen des Absatzes dargestellt werden, in denen absatzpolitische Entscheidungen getroffen werden. Es würde unsere Aufgabe sehr erschweren, ja wenn nicht unmöglich machen, wollten wir eine große Zahl von Elementen in ihrer gegenseitigen Verflechtung betrachten. Im Interesse der Klarheit der Darstellung müssen wir uns auf die wichtigsten Teilfunktionen beschränken, bzw. die Teilfunktionen zu Gruppen zusammenfassen. Die oben angeführte Gruppierung von Fischer könnte unseren Bedürfnissen entsprechen.

Nun ist es aber fraglich, ob es für die Behandlung der Verflechtungen in der Absatzpolitik, bezogen auf einen Zweig der Konsumgüterindustrie, sinnvoll bzw. zweckmäßig ist, analog zu den einzelnen Teilfunktionen von einer entsprechenden Politik¹⁾ zu reden – etwa von Verkaufspolitik, Lagerpolitik, Versandpolitik usw. – und die Abhängigkeiten zwischen diesen „Teilpolitiken“ zu untersuchen. Um diese Frage zu entscheiden, sind eine Reihe von Überlegungen notwendig; u. a. hängt die Lösung auch davon ab, was unter Absatzpolitik verstanden wird.

Bisher hatten wir Absatzpolitik als Betriebswirtschaftspolitik im Bereiche des Absatzwesens bzw. als betriebliche Außenpolitik definiert (vergl. Seite 15).

¹⁾ „Politik allgemein ist der Versuch bewußter Beeinflussung und Veränderung gegebener Tatbestände in einem für das Subjekt der Politik, hier das absetzende Unternehmen, günstigen Sinne.“ Schäfer: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a. a. O., Seite 49, vergl. auch Hintrager, a. a. O., Seite 42.

Fassen wir mit Sandig Betriebswirtschaftspolitik im weiten Sinn, so ergibt sich Absatzpolitik als die Lehre von den Zielsetzungen und Entscheidungen der Führung im betrieblichen Absatzwesen, einschließlich der zu ihrer Durchsetzung notwendigen Maßnahmen.

Tatsächlich sagt Sandig¹⁾: „Die Absatzpolitik hat die Zielsetzungen und Entscheidungen der Unternehmung in bezug auf ihren Absatz zum Gegenstand.“ Hier sind zwar die Maßnahmen zur Durchsetzung der Zielsetzungen und Entscheidungen nicht speziell erwähnt, da Sandig diese aber auch bei der Betriebswirtschaftspolitik im engeren Sinn als Bestandteil anführt, ist der Schluß zulässig, daß er zum Gegenstand der Absatzpolitik nicht nur Zielsetzungen und Entscheidungen, sondern auch die Maßnahmen zur Durchsetzung in bezug auf den Absatz rechnet²⁾. Diesen Sinngehalt wollen wir hier zugrunde legen, obwohl die Terminologie in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch hier nicht einheitlich ist.

Fischer³⁾ gibt keine besondere Definition der Absatzpolitik, sondern umreißt das Wesen der Absatzpolitik, indem er die Bereiche nennt, in denen Absatzpolitik getrieben werden muß. „In diesen Bereich gehört die Wahl des zweckmäßigsten Absatzweges und die Überwindung der sortimentsmäßigen, räumlichen und zeitlichen Spannung des Absatzbereiches. Unter Umständen kann eine neue Idee zu einer bisher noch unbekannten Absatzform führen, was als die hohe Aufgabe der Absatzpolitik bezeichnet werden kann.“

Außer der Wahl der Absatzwege und der Gestaltung der Absatzorganisation umfaßt die Absatzpolitik nach Fischer auch die Verkaufspolitik. Hier soll durch die Verkaufstechnik eine besondere Beweglichkeit am Markt erreicht werden. „In der Verkaufspolitik wirken Warenpolitik, Werbepolitik und Kreditpolitik zusammen⁴⁾.“

Schäfer⁵⁾ spricht von einer kurzfristigen und langfristigen Absatzpolitik, die in disponierenden und organisierenden Maßnahmen besteht. Jede disponierende Maßnahme, bzw. die kurzfristige Absatzpolitik, soll einen günstigen Einfluß auf die Dynamik des Absatzes nehmen, während die langfristige Absatzpolitik zum Ziel hat, die Struktur des Absatzes in irgendeiner Richtung zu verändern.

Schäfer baut hier ganz bewußt auf seiner Unterscheidung Marktbeobachtung – Marktanalyse auf. Doch legt auch er, ähnlich wie Sandig, auf die zu treffenden Entscheidungen Gewicht, wenn er an anderer Stelle⁶⁾ als Absatzorga-

¹⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. Seite 151.

²⁾ Dieser Schluß ist auch dadurch zu begründen, daß es im allgemeinen nicht damit getan ist, eine Entscheidung zu treffen, sondern es vielmehr notwendig wird, geeignete Maßnahmen einzuleiten, damit die Entscheidung auch realisiert werden kann.

Peter Drucker: Praxis des Management, Düsseldorf 1956, Seite 435, nennt als letzte Stufe beim Zustandekommen von Entscheidungen das „Umsetzen der Entscheidung in praktisches Handeln“ und bezeichnet es als „Wesen der Managersentscheidung, durch das Handeln Dritter in die Wirklichkeit umgesetzt zu werden“.

³⁾ Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O. Seite 185ff.

⁴⁾ Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O. Seite 188.

⁵⁾ Schäfer: Grundlagen der Marktforschung; Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, a. a. O., Seite 26; Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a. a. O., Seite 52ff.

⁶⁾ Schäfer: Das Absatzwesen und die Problematik seiner Wirtschaftlichkeit, a. a. O. Seite 71.

nisation die personalen und sachlichen Einrichtungen, die der Durchführung der absatzwirtschaftlichen Aufgabe dienen, definiert und unter Absatzpolitik die laufenden Entscheidungen auf diesem Gebiet versteht.

Findeisen¹⁾ bezeichnet als Absatzpolitik alle auf den Absatz gerichteten Maßnahmen der Betriebsleitung zwecks Erzielung des Absatz Erfolges, wobei die Absatzpolitik in die Absatzdisposition und in die Absatzökonomik zu gliedern sei. Mit der Formulierung Absatzdisposition kommen die gestaltenden Maßnahmen der Leitung zum Ausdruck, während Absatzökonomik Entscheidungen notwendig macht, nämlich unter mehreren Möglichkeiten bei der „Absatzdisposition“ die zu wählen, die das beste Verhältnis von Kosten und Erlösen bieten. So läßt sich die Findeisen'sche Formulierung auf unsere von Sandig übernommene Definition der Absatzpolitik zurückführen.²⁾

Von diesem Inhalt des Begriffes Absatzpolitik aus ließe es sich wohl halten, die Teilfunktionen des Absatzes als Bereiche der Absatzpolitik zu betrachten, wobei allerdings jeweils zu prüfen wäre, inwieweit echte Entscheidungen und wie oft solche in den einzelnen Bereichen von der Unternehmungsleitung getroffen werden. Welche Teilfunktionen also nicht als Bereiche der Absatzpolitik angesprochen werden könnten, wäre eine Zweckmäßigkeitsfrage, über die sich streiten läßt.

Hier sind jedoch auch noch andere Überlegungen anzustellen. Die Teilfunktionen des Absatzes sind als Teilaufgaben des Betriebes gesehen, die er erfüllen muß, um seine Leistung am Markt verwerten zu können. Diesen Teilfunktionen haftet jedoch, nach Meinung des Verfassers, etwas Technisches an, sie sind mehr als Vollzug, als Abwicklung betrachtet und nicht so sehr als Objekt von Führungsentscheidungen.

Bei den Teilfunktionen geht man vom Betrieb aus. Die Absatzpolitik muß aber, wie bereits betont, die Marktverbundenheit berücksichtigen, sie will einerseits elastisch den Marktgegebenheiten angepaßt sein, andererseits die Marktpartner beeinflussen. Deshalb ist es notwendig, die betrieblichen Maßnahmen unter dem Blickwinkel der Marktpartner zu sehen.

Ist dann von Mitteln der Absatzpolitik³⁾ die Rede, so decken sich diese zwar materiell mit der Summe der Teilfunktionen, aber die Gruppierung ist eine andere, weil die Betrachtungsweise sich geändert hat. Wird von Mitteln bzw. Objekten der Absatzpolitik gesprochen, so kommt dabei auch mit zum Ausdruck, daß gestaltend im Betrieb allein der Mensch, hier die Vertriebsleitung,

¹⁾ Findeisen: Absatztheorie, ZfB, 2. Jahrgang (1925), Seite 8.

²⁾ Auch bei anderen Autoren werden als Bestandteile der Absatzpolitik einerseits Entscheidungen, andererseits das Umsetzen der Entscheidungen in praktisches Verhalten sichtbar. So charakterisiert Lindenstruth, a. a. O., Seite 67, Absatzpolitik als „Inbegriff aller Überlegungen und Maßnahmen der Beeinflussung des Marktes, die, bewußt vom Betrieb ausgehend, eine planmäßige Gestaltung des Absatzes der Betriebsleistung bezwecken“. Man vergleiche außerdem die Ausführungen über Absatzpolitik bei Hintrager a. a. O., S. 42 (hier als Vertriebspolitik bezeichnet), Möller a. a. O., S. 10, Stromeyer: Die Absatzreichweite als betriebswirtschaftliches Problem, Diss., St. Gallen 1953, Seite 157.

³⁾ Mellerowicz nannte in einer älteren Veröffentlichung (Absatzschwankungen und ihr Einfluß auf die Betriebspolitik, a. a. O., S. 894) Konjunkturbeobachtung, Marktanalyse und Marktbeobachtung Mittel der Absatzpolitik. Jene werden jedoch hier in Übereinstimmung mit Guttenberg als Voraussetzung und nicht als Instrument der Absatzpolitik aufgefaßt. Vergl. Guttenberg II, a. a. O., S. 15.

als Subjekt der Absatzpolitik tätig ist und Maßnahmen erst durch den Menschen und seine geistig-sittliche Grundhaltung ihren Sinn bekommen.

Mit dieser Erkenntnis haben wir jedoch noch nicht die Frage beantwortet, welcher Mittel sich nun im einzelnen die Unternehmungsleitung bedient. Auch hier wieder wird die Gruppierung eine Zweckmäßigkeitfrage sein. Gutenberg¹⁾ spricht von den 4 Bestandteilen des absatzpolitischen Instrumentariums, es sind dies Absatzmethode, Sortimentsgestaltung, Werbung und Preispolitik, wobei die Absatzmethode das Vertriebssystem (zentraler-dezentraler Vertrieb), die Absatzform (betriebseigene oder betriebsfremde Organisation) und die Wahl der Absatzwege umfaßt.

Nach Fischer wären als Mittel der Absatzpolitik etwa die schon erwähnten Teilgebiete

Warenpolitik bzw. Sortimentspolitik
Werbepolitik
Preispolitik
Kreditpolitik und
Wahl der Absatzwege

zu nennen.

Mellerowicz²⁾ führt folgende Entscheidungen an, welche die Absatzpolitik (Mellerowicz spricht von Vertriebspolitik) zu treffen hat:

Wahl des Absatzweges
Sortimentsgestaltung
Werbepolitik
Gestaltung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und ggf.
Umfang und Art der Fertiglagerhaltung.

„Vielfach wird man auch die Preispolitik hierher rechnen können, sofern sie nicht als eine selbständige Teilpolitik aufgefaßt wird³⁾.“

Es soll an dieser Stelle nicht weiter auf die recht unterschiedlichen Gruppierungen, wie sie in der Literatur zu finden sind³⁾, eingegangen, sondern die in dieser Arbeit verwendete kurz erläutert werden. Wir rechnen hier zu den Mitteln der Absatzpolitik:

1. Sortimentsgestaltung
2. Vertriebsorganisation
3. Wahl der Absatzwege
4. Preisgestaltung
5. Werbung
6. Konditionen und Nebenleistungen.

¹⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 13, vergl. auch Bd. I S. 128.

²⁾ Mellerowicz: Industrielle Führungskunst, a. a. O. S. 558.

³⁾ Man vergleiche hierzu Schäfer: Grundlagen der Marktforschung, a. a. O. S. 31, Über die künftige Gestalt der Absatzwirtschaft, a. a. O. S. 50ff, Vogt a. a. O. S. 117, Möller a. a. O. S. 85, Mellerowicz: Absatzschwankungen und ihr Einfluß auf die Betriebspolitik, a. a. O. S. 897 und 898, Oberparleiter: Funktionen und Risiken des Warenhandels, a. a. O. S. 50, Ruberg a. a. O. S. 31, Borden a. a. O. S. 140, Abbott a. a. O. S. 117, Zeilmaker a. a. O. S. 98.

Dabei folgen wir im wesentlichen Gutenberg, allerdings unter teilweisem Verzicht auf die Geschlossenheit seines Systems. Was Gutenberg Absatzmethode nennt, wurde hier aufgeteilt in die Vertriebsorganisation (Innen- und Außenorganisation) und die Wahl der Absatzwege, weil es sich bei dem Begriff der Absatzmethode um ein ziemlich buntes Gebilde zwar verwandter, aber ihrer Natur nach doch unterschiedlicher Tatbestände handelt, die für den Zweck dieser Untersuchung besser getrennt aufgeführt werden.

Weiterhin wurden aber auch die Absatzkonditionen in ihrer Wirkung als für so wesentlich erachtet, daß sie als selbständiges Mittel der Absatzpolitik ins Instrumentarium aufzunehmen waren. Wir folgen damit Sundhoff.¹⁾

Um die Basis der Darstellung der „Verflechtungen“ zu verbreitern, seien bevor speziell auf die Zusammenhänge kausaler und funktionaler Natur eingegangen wird, die Objekte der Absatzpolitik gesondert skizziert und die Probleme, die sich für die Geschirrporzellanindustrie jeweils ergeben, aufgezeigt.

22 Die Teilbereiche des Absatzwesens als Gegenstand absatzpolitischer Entscheidungen in der Geschirrporzellanindustrie

221 Sortimentsgestaltung

Absatzpolitische Entscheidungen bei der Sortimentsgestaltung²⁾ beziehen sich zunächst einmal auf die Art und Breite des Sortiments. Schon bei der Unternehmungsgründung ist eine Entscheidung darüber zu treffen, welche Art von Porzellan gefertigt werden soll, ob Hotel-, Haushaltsporzellan oder Geschenkartikel, ob das Sortiment vorwiegend undekorierte (sog. Weißware) oder dekorierte Ware umfassen wird, ob die Dekoration ihrerseits in einfachen Ausführungen, wie Rand und Linie, Buntdruckstreuern oder sehr reichen Verzierungen mit Gold Ätzkanten usw. bestehen soll.

Doch auch im Laufe der Entwicklung ist immer die Frage, auf welchem Genre der Sortimentsschwerpunkt liegen soll zu entscheiden. Besonders günstige Produktionsbedingungen (hervorragende Fachkräfte in der Malerei, reiche Erfahrung mit Unterglasurdekoren usw.) können es nahelegen, im Sortiment nicht gleichmäßig einfache, mittlere und reiche Dekore³⁾ zu führen, sondern eine oder mehrere Gruppen besonders zu pflegen oder neben Servicen auch

¹⁾ Sundhoff: „Der Absatz“ Zum 2. Band von Gutenbergs Grundlagen, BFuP, 8. Jahrg. (1956), S. 268: In bezug auf die Absatzkonditionen ist zu fragen, „ob ihr absatzpolitisches Gewicht nicht überhaupt so hoch zu veranschlagen ist, daß ihnen im Instrumentarium, in dem sie Gutenberg an verschiedenen Stellen mit behandelt, nicht ein besonderer Platz zugewiesen werden müsse, etwa Konditionen und Nebenleistungen, denn neben der Preis-, Qualitäts- und Werbekonkurrenz ist die Erscheinung der Konditionenkonkurrenz nicht zu übersehen“. Auch vom Enqueteausschuß zur Untersuchung der Produktions- und Absatzbedingungen wurde von einer „Konditionspolitik“ in der Porzellanindustrie gesprochen. Die Deutsche Porzellan- und Steingutindustrie, Bd. 1, Berlin 1931, Seite 223.

²⁾ Der meist im Zusammenhang mit den Handelsfunktionen gebrauchte Begriff der Sortimentsgestaltung läßt sich auf die Industrie übertragen, denn die Entwicklung einer neuen Form ist nicht nur eine technische, sondern auch eine absatzwirtschaftliche Frage. Vergl. auch Gutenberg II, a. a. O. S. 318.

³⁾ Für diesen Fall müssen vor allem die Voraussetzungen des Weißbetriebes berücksichtigt werden, da für hochwertige Dekore eine besonders gute Sortierung notwendig ist.

Vasen, Schalen und dergl. in einer für das Unternehmen charakteristischen Ausführung anzubieten.

Damit ist bereits die Sortimentsbreite angesprochen.

Zwischen den beiden Extremen, daß das Sortiment nur einige besonders gängige Artikel, wie kleine Tierplastiken oder Schalen mit Kobaltdekor, umfaßt, oder daß es sehr viele Artikelgruppen, Hotel-, Haushalts- und Geschenkerporzellan, sowohl weiß als dekoriert, enthält, hat die Sortimentspolitik eine Fülle von Entscheidungsmöglichkeiten.

Weiter geht es bei der Festlegung des Sortiments auch um die Frage, ob die im Sortiment geführten Artikelgruppen in vielen Varianten (Größen, Ausführungen, mit verschiedenen Dekoren) hergestellt werden sollen, oder ob man sich auf eine begrenzte Zahl von Varianten einer Artikelgruppe beschränken soll. Hier steht also die Tiefe¹⁾ des Sortiments zur Diskussion.

Fällt die Entscheidung in Richtung Einengung des Sortiments, so bedeutet das zunächst einen Verlust an attraktiver Wirkung, für den aber durch entsprechende Tiefe des Sortiments ein Ausgleich erfolgen kann. Der Markteinfluß von Betrieben mit breitem und tiefem Sortiment ist verhältnismäßig groß²⁾, wie das Beispiel von Weltfirmen wie Rosenthal und Hutschenreuther zeigt, die Hunderte von verschiedenen Formen und Artikel produzieren. Außerdem sind Marktschwankungen in diesem Fall leichter zu überwinden als mit engem Sortiment, denn „geht einmal ein Fabrikationszweig schlecht, so bietet ein anderer vielleicht einen Ausgleich“³⁾.

Dagegen stellt das breite und tiefe Sortiment erhöhte Anforderungen an den Kapitalbedarf für die Lagerhaltung, erhöht durch einen langsameren Umsatz in den einzelnen Artikeln auch die Stückkosten und damit zugleich die Gesamtkosten⁴⁾. Außerdem sind der Rationalisierung der Fertigung enge Grenzen gesetzt. Für ein enges oder flaches Sortiment gelten die umgekehrten Überlegungen.

Die damit aufgeworfene Frage, ob ein enges oder breites Sortiment vorteilhafter ist, läßt sich nicht generell beantworten. Entscheidend ist die richtige Abstimmung der Artikelgruppen auf die Wünsche und Bedarfsäußerungen derjenigen, die bevorzugt bei dem Unternehmen kaufen. „Betriebswirtschaftlich entscheidend für die Frage, ob ein Sortiment richtig oder falsch zusammengestellt ist, ist einzig und allein der Gesichtspunkt, ob das Sortiment der Nachfrage, den Wünschen der Kunden entspricht“⁵⁾.

In engem Zusammenhang mit der Frage, wie breit das Sortiment gewählt

¹⁾ Vergl. Gutenberg II, a. a. O. S. 333.

²⁾ Vergl. Fischer: Allgem. Betriebswirtschaftslehre, a. a. O. S. 364.

³⁾ Kindermann, a. a. O. S. 21, dort zitiert aus: Die Lage der deutschen Porzellanindustrie in den Jahren 1925, 1926 und Anfang 1927, Institut für Wirtschaftsbeobachtung an der Handelshochschule Nürnberg, S. 56.

⁴⁾ Fischer: Allgem. Betriebswirtschaftslehre, a. a. O. S. 365.

⁵⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 334, ähnlich Fischer: Allgem. Betriebswirtschaftslehre, a. a. O. S. 365, Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 183 und 159. Da sich die Wünsche der Kunden in der Zeit ändern, spielt für die Beurteilung des Sortiments auch die Elastizität eine Rolle, mit der es veränderten Ansprüchen angepaßt werden kann. Obige Aussage gilt in dieser Form nur für statische Betrachtungsweise. Über die Elastizität des Sortiments vergl. S. 139.

werden soll, steht auch die Entscheidung, in welchem Ausmaß und welche Formen und Dekore als Serien¹⁾ herausgebracht werden sollen. Bei einer Porzellanserie ist der Verbraucher nicht gezwungen, ein komplettes Service auf einmal zu erwerben, sondern kann nach Vermögen und Laune nach und nach die Teile kaufen, die er braucht und sich ganz nach seinem Geschmack ein Service zusammenstellen. Außerdem sind Serienservice wegen der größeren Auflage in der Regel billiger als die üblichen kompletten Service.

Da Porzellanserien einmal mittleren Einkommensschichten die Gelegenheit geben, sukzessive z. B. ein als komplettes Service für 12 Personen recht teures Tafelservice zu erwerben, zum anderen für höhere Einkommensschichten die Auswahlmöglichkeit entsprechend den individuellen Bedürfnissen der Familie ein Kaufanreiz ist, bietet sich dieses sortimentspolitische Mittel sowohl für Fabriken an, die einfaches Gebrauchsporzellan herstellen, als auch für Qualitätsporzellanfabriken.

Allerdings wäre die Entscheidung, inwieweit Serien eingeführt werden sollen, leicht, wenn nur die oben angeführten günstigen Wirkungen vorhanden wären. Leider trägt das Seriengeschäft auch die Tendenz zur Ausweitung des Sortiments mit den entsprechenden Kostenbelastungen in sich und erschwert, da die Aufträge nicht auf komplette Service lauten, die Auftragsabwicklung. Zu dieser Entscheidung bezüglich der Porzellanserien tritt in der Sortimentspolitik eine weitere, erheblich wichtigere, nämlich die, welches Qualitätsniveau die Erzeugnisse haben sollen. Selbstverständlich ist diese Frage besonders bei Neugründungen akut, aber auch im Laufe der Entwicklung eines Betriebes muß die Unternehmungsleitung die Linie festlegen, auf der sich die Formen und Dekore qualitativ bewegen sollen.

Die Skaleneinteilung²⁾ der Geschirrporzellanindustrie gibt zwar einen Anhaltspunkt für das Qualitätsniveau der einskalierten Firmen. Hat sich ein Betrieb einmal für eine Qualitätsstufe, etwa Skala II entschieden, so besteht jedoch die „Notwendigkeit, auf Grund von Beobachtungen der Einkommensverhältnisse im Kundenkreis das Sortiment beständig daraufhin zu prüfen, ob es dem Bedarf der Abnehmer gerecht wird. Es ist die Aufgabe marktpolitischer Kunst, den erfolgreichen Kurs zu finden, die Linie zu finden, bei

¹⁾ „Eine Porzellanserie ist eine Reihe von Artikeln einer Form, die alles enthält, was Tisch und Tafel an Porzellan brauchen, also alle Größen von Kannen, Dosen, Gießern, Suppenschüsseln usw. Die Serie kann sich auf eine bestimmte Form, sie kann sich aber auch in gleicher Weise auf bestimmte Dekore beziehen.“ Friedl: Warum? Weshalb? Wieso? 100 Fragen über Porzellan, Marktredwitz 1953, S. 35.

²⁾ Um das qualitative Niveau der einzelnen Firmen zu kennzeichnen, wurde vom Verband deutscher Geschirrporzellanfabriken 1911 eine Einstufung der Betriebe in 4 Skalen vorgenommen, wobei die Betriebe der Skala I das einfachste und die der Skala IV das hochwertigste Qualitätsporzellan erzeugten. Kriterien für die Skaleneinstufung waren (entnommen aus „Die Deutsche Porzellan- und Steingutindustrie“ I. Teil, a. a. O. S. 216):

1. Qualität und Preisniveau der Rohmaterialien
2. Grad der von der Fabrik geübten Sorgfalt in der Sortierung
3. Hauptgattungen der erzeugten Ware
4. Art des Hauptkundenkreises
5. Art und Dekoration unter besonderer Berücksichtigung der Vergoldung
6. Allgemeine Beschaffenheit der betrieblichen Einrichtung.

Das Qualitätsniveau der vom Geschirrverband einst einskalierten Betriebe hat sich natürlich im Laufe der Jahre verändert, ohne daß in allen Fällen eine Neueinstufung in die entsprechenden Skalen vorgenommen wurde. Trotzdem kann die Skalenbezeichnung eines Betriebes noch als grober Maßstab für das Qualitätsniveau seiner Artikel gelten.

der die wenigsten Kunden verloren gehen und weitere Kunden aus dem Konkurrenzbereich dazu gewonnen werden.“¹⁾)

So stellen z. B. die Konsumenten, die einfaches Gebrauchsporzellan kaufen, an dieses höhere Ansprüche als etwa vor 30 Jahren²⁾), was bei der Sortimentsgestaltung berücksichtigt werden muß, wenn der Betrieb nicht das Risiko eingehen will, einen Teil seiner Kunden an die Konkurrenz zu verlieren, ohne dafür andere Käuferkreise zu finden.

Qualität kommt beim Porzellan, wenn man von der Form- und Dekorgestaltung absieht, vor allem durch strenge Sortierung des Ofeneinsatzes zum Ausdruck. Die Sortimentspolitik, soweit sie sich auf Qualitätsfragen bezieht, ist also zum großen Teil eine Entscheidung darüber, wie streng die Sortierungsgrundsätze gehandhabt werden. Es wurden bereits vor Jahren Sortierungsrichtlinien eingeführt, um die verschiedenen Qualitätsstufen innerhalb der Produktion einer Fabrik festlegen zu können. Damit ist jedoch noch nicht gesagt, daß die Sortierung I./IV. Wahl³⁾) bei einer Fabrik der Skala II die gleiche ist wie bei einer Fabrik der Skala IV, weil hier die produktionstechnischen Voraussetzungen andere sind und die Fertigware (gleich welcher Sortierungsstufe) sich eben als Ganzes von den Erzeugnissen der genannten Qualitätsstufe unterscheidet.

Durch mehr oder weniger strenge Handhabung der Sortierungsgrundsätze besteht aber die Möglichkeit, innerhalb einer Skala den Ruf zu erhalten, relativ gutes bzw. schlechtes Porzellan zu produzieren, mehr an die obere oder untere Grenze der Skala zu rücken. Der Sortimentspolitik sind hier zahlreiche Möglichkeiten gegeben.

Allerdings taucht bei verstärktem Streben nach Qualität ein anderes Problem auf, nämlich das, wie die minderen Sortierungsstufen verwertet werden sollen, die zwangsläufig in der Fertigung anfallen. Bei strengen Sortierungsmaßstäben sind in einer Fabrik der Skala IV 30–40% der Produktion der IV. Wahl und dem Fehlporzellan zuzurechnen. Zwar wird ein Teil des Fehlporzellans in der Fabrik zerschlagen bzw. weggeworfen, ein anderer geht feinvermahlen als Glasurzusatz wieder in den Produktionsprozeß ein, ein be-

¹⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 183.

²⁾ Von der gestiegenen Kaufkraft der Bevölkerung abgesehen, haben die neuzeitlichen Informationsmöglichkeiten über Vorgänge wirtschaftlicher und technischer Art die Betriebe dazu gezwungen, ihre Leistungen den Spitzenleistungen der Konkurrenzbetriebe anzupassen. Dieser Prozeß der Qualitätsangleichung ist nicht nur innerhalb der einzelnen Qualitätsstufen im Gang, sondern auch zwischen den Fabriken der unteren und oberen Skalen.

³⁾ Vom Verband der Porzellangeschirrindustrie wurden in einem früheren Handbuch verpflichtende Richtlinien für die Sortierung der Fertigware herausgegeben. Die Bezeichnungen sind trotz Auflösung des Verbandes beibehalten worden.

Nach den Richtlinien gliedert sich die Sortierung in 4 verschiedene Qualitäten, und zwar in II./III., I./IV. und IV. Wahl sowie Ausschuß, der im Verkehr mit dem Handel Bruch bzw. Fehlporzellan genannt wird und die Händler verpflichtet, im Schaufenster und Laden derartige Waren sichtbar als „mit Fehlern behaftete Ware“ zu kennzeichnen.

II./III. Wahl, die beste Sortierung, ist für gute Dekorausführungen und weitgehende Ansprüche als Weißporzellan geeignet.

I./IV. Wahl ist eine leichtere Gesamtsortierung mit etwas IV. Wahl.

IV. Wahl besteht aus Stücken mit leichten Fehlern, kleinen Eisenflecken, geringen Verzierungen und Verfärbungen, Schleifstellen usw.

Bruch sind Stücke mit gröberen Fehlern (stark sichtbare Glasur- und Eisenflecke, kleine Bord- und Henkelrisse), die aber noch gebrauchsfähige Ware darstellen.

Vergl. Gramms: Das Porzellan, Coburg 1951, S. 62 und über weitere technische Details der Sortierung: Die Deutsche Porzellan- und Steingutindustrie, Erster Teil, a. a. O. S. 229 und Die Schaulade Ausg. B, 32. Jahrg. (1957), H. 1, Seite 30.

trächtlicher Prozentsatz des Fehlporzellans und der IV. Wahl-Sortierung bleibt jedoch übrig.

Kann es sich aber eine Qualitätsporzellanfabrik, deren Bestreben es ist, ihren Kunden möglichst einwandfreie Ware anzubieten, leisten, größere Mengen von IV. Wahl-Artikeln oder gar Fehlporzellan auf den Markt zu bringen, ohne daß ihr Ruf geschädigt wird? Machen hier nicht tatsächlich, wie Sandig¹⁾ betont, im Sortiment die verschiedenen Qualitäten sich gegenseitig Konkurrenz, zumal dieselben Tassen, Teller usw. in verschiedener Güte (Sortierung) vorhanden sind? Die Sortimentspolitik steht hier vor schwierigen Aufgaben.

Ein wesentlicher Bestandteil des Strebens nach Qualität ist die Formen- und Dekorgestaltung. Zweckmäßigkeit und Schönheit der Modelle, Harmonie zwischen Form und Dekor, sind die Qualitätskriterien. Doch ist dieser Teil der Sortimentspolitik stets in seiner Beziehung zu den Kunden und zur Konkurrenz zu sehen. Die Unternehmensleitung hat laufend zu entscheiden, inwieweit gefertigte Geschirre noch den Ansprüchen der Kunden genügen, inwieweit sie gegenüber Erzeugnissen von Konkurrenzfirmen wettbewerbsfähig sind oder geändert werden müssen.

Die Gestaltungsmöglichkeiten sind nahezu unbegrenzt, denn kann schon durch verschiedene Formen eine Differenzierung gegenüber den Erzeugnissen, die bereits auf dem Markt sind, erreicht werden, so ist mit Hilfe der Dekoration möglich, das eigene Sortiment noch mehr zu individualisieren, einen Firmenmarkt zu schaffen, sich von Konkurrenzprodukten deutlich abzuheben. Besonders Qualitätsporzellanfabriken machen von dieser Möglichkeit der Produktdifferenzierung starken Gebrauch und suchen durch stets zweckvollere und ästhetische Erzeugnisse Präferenzen für sich zu gewinnen.

Da die akquisitorische Wirkung des Sortiments auch von den Maßnahmen der Konkurrenten abhängt, ist die Unternehmensleitung vor allem vor den großen Mustermessen und Einkaufstagungen vor die Frage gestellt, ob sie den Konkurrenzbetrieben in der Entwicklung neuer Formen und Dekore folgen soll oder nicht. Gewiß reizt gerade das Neue, das Andersartige die Kunden oft zur Bestellung, aber ergibt sich immer die große Umsatzsteigerung, die man sich von einer neuen Form im stillen erhofft? Wie leicht wird ein Substitutionseffekt²⁾ der Art wirksam, daß die seitherigen Service und Einzelstücke entsprechend weniger verkauft werden.

Die Einführung einer neuen Form bzw. neuer Dekore ist deshalb nur dann empfehlenswert, wenn sie als Ersatz für seitherige, dem Publikumsgeschmack effektiv nicht mehr entsprechende Modelle betrachtet werden und aller Voraussicht nach der genannte Substitutionseffekt nicht eintritt, sondern zusätz-

¹⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 190. „Die Konkurrenz von Waren untereinander besteht nicht nur zwischen solchen, die einander mehr oder weniger ersetzen können. Die Konkurrenz besteht zwischen allen gleichartigen Waren. Sie besteht praktisch in jeder gebotenen Auswahl. Im Sortiment konkurriert jede Preisstufe mit der anderen, jede Qualität mit der anderen, jede Form und Farbgebung mit der anderen.“

²⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 345: „Die eigenen Kunden kaufen jetzt das Erzeugnis A' nicht A.“

liche Kunden gewonnen werden können¹⁾. Außerdem sind auch die Kosten- gesichtspunkte für die Entwicklung und Einführung neuer Modelle zu be- achten²⁾).

Für die Vertriebsleitung mag sich aber die Frage ergeben, ob es nicht doch zweckmäßig ist, in kurzen Zeitabständen neue Formen und Dekore auf den Markt zu bringen, da beim Porzellan das geschmackliche Moment eine große Rolle spielt und der Publikumsgeschmack wechselt.

Nun ist aber ein Porzellanservice kein ausgesprochener Modeartikel, denn „Porzellan ist in der Hauptsache stil- und weniger modebedingt“³⁾, und der Zeitstil ändert sich wesentlich langsamer als die Mode. Es gibt jedoch auch beim Porzellan Artikel, die modisch sein können und sollen, das sind die Geschenkartikel, wie Moccataassen, kleine Tierplastiken, Vasen und dergl. Bei ihnen besteht die Möglichkeit, ohne große Kostenbelastungen elastisch modischen Strömungen zu folgen.

Die Sortimentspolitik steht damit vor der Entscheidung, ob das Schwere- gewicht der Produktion auf das relativ ruhige und dauerhafte Service- und Se- riengeschäft gelegt werden soll, oder ob das Hauptaugenmerk auf Geschenk- artikel zu richten ist, die u. U. sehr guten Absatz finden.

Wenn, wie oben erwähnt, Porzellan vor allem stilbedingt ist, so gehört es sicher zur Absatzaufgabe der Betriebe, den Zeitstil zu treffen, mag es auch in der heutigen, an gegensätzlichen Strömungen so reichen Zeit schwer sein, einen solchen festzustellen. Es sei deshalb schematisierend von der konserva- tiven und der modernen Richtung gesprochen. Hat nun die Marktforschung ermittelt, in welche Hauptrichtungen der Geschmack tendiert – heute halten sich moderne und traditionelle Strömungen etwa die Waage⁴⁾ –, ist es Auf- gabe der Sortimentspolitik, zu entscheiden, auf welche Stilrichtung sie das Schwergewicht bei der Gestaltung des Sortiments legen will. Interessant ist in diesem Zusammenhang das Beispiel der Firma Rosenthal, die nach dem Kriege plötzlich von verhältnismäßig konservativen Formen und Dekoren auf hochmoderne Formen überging.

Philipp Rosenthal bemerkt dazu: „Wir haben uns bei unserer Formen- und Dekorpolitik immer an den Grundsatz meines Vaters gehalten, der gesagt hat, daß es die Aufgabe einer führenden Qualitätsporzellanfabrik sei, mit mindestens 20% der Produktion die Nase im Wind zu haben, d. h. die echten künstlerischen und kulturellen Strömungen, die in der Zeit liegen, zu erfassen und damit den Umsatz für die Zukunft zu sichern.“⁵⁾ Hier wurde unter Beachtung der besonderen Voraussetzungen des Betriebes eine echte absatzpolitische Entscheidung hinsichtlich des Stils getroffen.

¹⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 345, spricht in diesem Fall von einem Partizipationseffekt.

²⁾ Die Entwicklungskosten für eine neue Form betragen zwischen 100 000 und 200 000 DM. Vergl. Das Wirtschaftsinterview mit Adolf Heinrich, Frankfurt 1955, S. 26.

³⁾ Die Deutsche Porzellan- und Steingutindustrie, Erster Teil, a. a. O. S. 177.

⁴⁾ Eine Untersuchung, deren Ergebnisse in der Schaulade Ausg. B, 31. Jahrg. (1956) H. 8 S. 457 veröffentlicht wurde, bestätigt das. 19% der Befragten hatten einen ausgesprochenen Hang zum Modernen, 20% lehnten das Moderne grundsätzlich ab und 18% hatten überhaupt keine Meinung.

⁵⁾ Schaulade B, 29. Jahrg. (1954), H. 10, S. 454.

Im Rahmen dieses Abschnitts sind gewiß nicht alle Einzelheiten und Feinheiten der Sortimentspolitik in der Geschirrporzellanindustrie zur Darstellung gekommen. Es wurden nur die wesentlichen Entscheidungen bei der Gestaltung der Kollektion erläutert. Doch können auch diese Ausführungen grundsätzlicher Art ein einigermaßen abgerundetes Bild darüber geben, auf welche Tatbestände sich diese absatzpolitischen Entscheidungen und Maßnahmen beziehen. Es sind, wie wir gesehen haben:

1. Art des Sortiments
2. Breite und Tiefe des Sortiments einschließlich Schwerpunkte
3. Qualitätsniveau
 - a) Skalenzugehörigkeit
 - b) Strenge der Sortierungsmaßstäbe und damit Verwertung des Fehlporzellans
 - c) Formen- und Dekorgestaltung als solche
4. Verhältnis zu Konkurrenzprodukten und Bedarfsträgern
5. Mode und Stil
 - a) als Elemente der aktiven Sortimentsgestaltung
 - b) als Mode- und Stilempfindlichkeit.

Auch die folgenden Abschnitte sollen nicht Details schildern, sondern die grundsätzlichen Probleme absatzpolitischer Art der Branche für die einzelnen Bereiche zeigen.

222 Absatzorganisation

Unter der Absatzorganisation seien die personellen und sachlichen Einrichtungen verstanden, die dem Betrieb zur Durchführung des Absatzes dienen¹⁾. Sie lassen sich gliedern in innerbetriebliche und außerbetriebliche²⁾, beide jedoch werden gestaltet vom Willen der Unternehmungsführung, in beiden Bereichen sind absatzpolitische Entscheidungen zu fällen.

2221 Innerbetriebliche Absatzorganisation

Aufgabe der Unternehmungsleitung ist es zunächst, die innerbetriebliche Absatzorganisation – als solche sind alle Betriebsabteilungen verstanden, die sich mit der Vorbereitung³⁾ und vor allem mit der Abwicklung der Aufträge beschäftigen – so zu wählen und so zu dimensionieren, daß sie den Zweck der reibungslosen Auftragsabwicklung erfüllt und weiterhin auch von ihr eine akquisitorische Wirkung auf die Kunden ausgeht. Es ist also einmal zu entscheiden, in welchem Verhältnis Personal und sachliche Hilfsmittel (Re-

¹⁾ Schäfer: Das Absatzwesen und die Problematik seiner Wirtschaftlichkeit, a. a. O. S. 71.

²⁾ Die Unterscheidung innere und äußere Absatzorganisation, sowie eigene und fremde Absatzorgane, ist in der Literatur allgemein üblich. Vergl. Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O. S. 22 und 102, Schäfer: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl. Köln Opladen 1950, S. 46ff.

³⁾ Nach Ruberg, a. a. O. S. 22, umfaßt die Verkaufsorganisation alle Betriebsaufgaben vom Herantasten an den Absatzmarkt bis zur Erledigung der Reklamation und zum Eingang der Gegenleistung. Schäfer: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a. a. O. S. 46, zählt 8 Abteilungen der Innenorganisation auf, darunter auch Absatzhilfsstellen (Marktforschung, Statistik).

chen- und Buchungsmaschinen, Karteien, Lagerräume usw.) stehen müssen, um dieser Aufgabe gerecht zu werden. Weiterhin ist zu prüfen, inwieweit es vom Gesamtabsatz her gerechtfertigt ist, eine weitgehende Funktionsteilung¹⁾ in mehrere Orderbüros, Exportbüro, Werbeabteilung, Fakturenabteilung, Kontokorrentbuchhaltung, durchzuführen.

Allerdings spielen dabei auch die Umsatzenschwankungen, die für verschiedene Sortimente unterschiedlich sind (vergl. Anh. I), eine Rolle. Es ist also die Frage, ob die innerbetriebliche Absatzorganisation so dimensioniert werden soll, daß in den einzelnen Bereichen die Saisonspitzen gerade noch bewältigt werden können, was natürlich die Gefahr vermehrter Fehler beim Versand, Reklamationen und dergl. mit sich bringt, oder ob man es vorzieht, sämtliche Abteilungen so zu besetzen, daß zwar in den Saisonmonaten das Personal verstärkt beansprucht wird, aber nicht bis zur Grenze des Leistungsvermögens gegangen wird.

Damit verbunden ist eine Entscheidung, die die Qualität der Innenorganisation mit bestimmt, die nämlich, ob die Leitung geschultes und in der Branche erfahrenes Personal einsetzen soll, das durch schnelle und zuverlässige Beantwortung von Anfragen, durch individuelles Ansprechen der einzelnen Kunden in der Korrespondenz, durch genaues Beachten von Versandvorschriften und Dekorwünschen zur Zufriedenheit der Kundschaft beiträgt. Derartige Fachkräfte beanspruchen aber im allgemeinen entsprechende Gehälter. Oder sollen jüngere Kräfte verwendet werden, die nach und nach auch geschult werden können, der Firma jedoch weniger kosten?

In der Regel sind für die Vertriebsleitung weniger Kostenerwägungen maßgebend, sondern sie versucht, die Bestellungen möglichst schnell und ohne Reklamationen zu erledigen.

Eine andere Frage schließlich, welche die Leitung des Absatzes betrifft, ist die, mit welchem Geist die Absatzorganisation im Betrieb erfüllt werden soll. Allerdings wird eine derartige Entscheidung nicht immer bewußt getroffen, oft ist diese durch die Persönlichkeit des Verkaufsleiters schon vorgezeichnet. Doch kann dieser wohl vor der Frage stehen, ob die Kunden bisher nur als Abnehmer, als Käufer betrachtet wurden und ob es nicht besser sei, sie mehr als Einzelpersönlichkeiten zu behandeln, wieweit innerhalb der Absatzorganisation das Bewußtsein vorhanden ist, daß alle notwendigen Teile einer Gemeinschaft sind und Absatz letzten Endes eine „Mannschaftsleistung“ ist, an der auch die Abteilungen, die nicht unmittelbar mit den Kunden in Berührung kommen, beteiligt sind.

Der Geist, der in der Innenorganisation herrscht, ist auch für den Kunden spürbar und trägt dazu bei, sein Vertrauen zum Betrieb zu festigen.

2222 Außerbetriebliche Absatzorganisation

Die außerbetriebliche Absatzorganisation hat die eigentliche Arbeit am

¹⁾ Vergl. dazu Fischer: Allgem. Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl. Heidelberg 1952, S. 57, 7. Aufl. Heidelberg 1957, Seite 119.

Markte zu leisten¹⁾. Sie läßt sich aber kaum streng von der innerbetrieblichen Absatzorganisation abgrenzen, da auch die Verkaufsabteilungen im Betrieb wesentliche Aufgaben am Markt mit übernehmen. Außerdem sei auf die Reisenden hingewiesen, die nicht dauernd „auf Tour“ sind und Kunden besuchen, sondern auch für eine gewisse Zeitspanne im Betrieb bleiben und dabei u. a. die Auftragsabwicklung mit überwachen, also nicht nur ihre nächste Route vorbereiten.

Da die Außenorganisation den unmittelbaren Kontakt zwischen Betrieb und Markt herstellt, ist es verständlich, daß Führungsentscheidungen, die die Unternehmungsleitung in diesem Bereich trifft, sehr nachhaltig die Stellung des Betriebes am Markt beeinflussen können. Vor- und Nachteile einer betriebspolitischen Maßnahme sind besonders sorgfältig abzuwägen.

Die wichtigsten Entscheidungen absatzpolitischer Natur beziehen sich auf die Organisationsform, auf die Art der Absatzorganisation. So stehen viele Fabriken der Porzellanbranche, die seither nur ab Werk lieferten, vor der Frage, ob in den Verbraucherzentren – für das Inlandsgeschäft sind das vor allem die westdeutschen Großstädte – fabrikeigene Musterlager oder Auslieferungslager eingerichtet werden sollen und in welchem Ausmaß das gegebenenfalls notwendig ist. Es geht also darum, ob das Vertriebssystem zentral oder dezentral aufgebaut werden soll.

Solange nur Kunden im näheren Umkreis um den Sitz des Unternehmens beliefert werden, ist das zentrale System recht günstig; denn Produktion und Verkauf sind leicht aufeinander abzustimmen, die Leitung hat alle Möglichkeiten einer straffen Lenkung, mit den Kunden besteht auf Grund öfterer Besuche im Werk ein relativ guter Kontakt, und auch vom Kostengesichtspunkt her ist bei den üblichen Konditionen „Lieferung ab Werk“ der zentrale Versand vorteilhaft.

Nun sind jedoch die Standorte der Betriebe im oberfränkisch-oberpfälzischen Raum konzentriert (vergl. Anh. II). Abgesehen davon, daß damit bei Exportsendungen wegen der fob und cif Bedingungen und der beträchtlichen Entfernung zu den Seehäfen²⁾ erhebliche Frachtbelastungen entstehen, wird es in dem Maß, in dem die Kunden immer weiter vom Unternehmen entfernt sind, sehr schwer, den so entscheidenden persönlichen Kontakt mit ihnen zu erhalten. Nur selten kommen Verkaufsleiter und Kundschaft persönlich zusammen. Außerdem wird „die Bearbeitung der Abnehmer durch Besuch von der Zentrale aus mit zunehmender Entfernung in bezug auf Zeit, Geld und Energie unökonomisch.“³⁾ Die Notwendigkeit, zumindest in den Verbraucherzentren „Kontaktstellen“ einzurichten, mögen sie nun Verkaufszentralen, Musterlager, Verkaufsniederlassungen oder Auslieferungslager heißen, wird damit offensichtlich.

Für diese absatzpolitische Entscheidung sprechen gesteigerte Absatzmöglich-

¹⁾ Vergl. Ruberg, a. a. O. S. 22.

²⁾ Entfernung Hamburg–Selb 653, Bremen–Selb 608 Bahnkilometer, vor Errichtung der Zonen-grenzen 533 bzw. 511 Kilometer.

³⁾ Koch I, a. a. O. S. 177.

keiten einmal dadurch, daß die Niederlassungen¹⁾ direkt im Verbraucher-gebiet sitzen, den Kundengeschmack besser treffen, neuer Bedarf schneller aufgespürt werden kann, zum anderen durch den engen Kontakt mit der Abnehmerschaft. Denn der Kunde, der die Möglichkeit hat, sich in der Niederlassung einen umfassenden Überblick über das Sortiment zu verschaffen, der sich bei Reklamationen, Verhandlungen über Liefertermine und Rabatte an den ihm persönlich bekannten Leiter der Filiale wenden kann, wird so viel schneller eine innere Beziehung zum Unternehmen gewinnen, als wenn er nur durch Prospekte und Briefe angesprochen wird. Ist mit der Niederlassung ein Auslieferungslager verbunden, kann er zugleich mit schnellerer und evtl. billigerer Lieferung rechnen als bei zentralem Versand ab Fabrik. Wenn das Unternehmen auch weiterhin durch Ausschaltung des Großhandels höhere Erlöse erzielen kann, so werden doch die Vorteile derartiger Niederlassungen oft überschätzt, denn „die Kosten sind wesentlich höher, und vor allen Dingen handelt es sich um fixe Kosten. Der Umsatz einer Filiale muß, um sie rentabel zu machen, etwa zwei- bis dreimal so groß sein, als der eines Reisenden für das gleiche Gebiet²⁾.“

Bei den in der Branche bestehenden „Verkaufszentralen“ mit Musterlagern ist das in der Regel der Fall. Werden allerdings Auslieferungslager angegliedert, so treten erhebliche Kostenbelastungen (Lagerzinsen, Mieten usw.) auf, die die Entscheidung erschweren. Möglicherweise kann den Kunden ein Teil dieser zusätzlichen Kosten angelastet werden. Auf alle Fälle müssen aber die produktionstechnischen Voraussetzungen (Kapazitätsspielraum) zur Errichtung derartiger Lager vorhanden sein.

Die Entscheidung, ob mit der Dezentralisierung der Absatzorganisation nicht noch einen Schritt weiter gegangen werden und eine rechtlich selbständige Vertriebsgesellschaft gegründet werden soll, ist nur für wenige Konzerne der Branche zu treffen und deshalb lediglich angedeutet.

Wesentlich öfter stehen die Unternehmensleitungen dagegen vor der Frage, ob die Außenorganisation aus betriebseigenen oder betriebsfremden Kräften und Einrichtungen aufgebaut werden soll, bzw. welche Kombination vorteilhaft ist. Diese Entscheidung ist nicht nur bei der Gründung zu treffen, auch im Laufe der Entwicklung des Betriebes wird sie notwendig, wenn die Umsatzverhältnisse sich stark geändert haben oder neue Märkte beliefert werden sollen.

Als hauptsächlichste betriebseigene Organe der Außenorganisation kommen in Frage: Reisende (sie sind vorwiegend im Außendienst tätig), Außenstellen in Form von Musterlagern und Auslieferungslager. Zur betriebsfremden Or-

¹⁾ Es handelt sich nicht um Fabrikfilialen, Fabrikläden, sondern um Niederlassungen, die nur an Händler verkaufen. Die in der Fachliteratur (Koch II, a. a. O. S. 135, Schäfer: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a. a. O. S. 87, Proeißl: Produktions- und Absatzlenkung, dargestellt am Beispiel der Geschirrporzellanindustrie Bayerns und Thüringens, Diss., München 1947) gemachten Angaben über Fabrikfilialen der Firma Rosenthal beziehen sich auf Vor-kriegsverhältnisse.

Heute werden auch sog. Rosenthalgeschäfte von selbständigen Händlern geführt, denen lediglich die Rosenthalvertretung übertragen wurde. Über die Problematik des Absatzes über Fabrikfilialen vergl. besonders Peter Burkhardt: Die Problematik des Vertriebs über Fabrik-läden, Diss., München 1956.

²⁾ Koch I, a. a. O. S. 177.

ganisationsform rechnen die Vertreter, seien es Handelsvertreter, die neben Porzellan auch bedarfsverwandte Artikel wie Glas und kunstgewerbliche Gegenstände vertreiben, seien es Händler, denen das Alleinverkaufsrecht übertragen wurde.

Allerdings ist das Kriterium für „eigen“ und „fremd“ nur bedingt ein rechtliches, entscheidend ist das Maß des Einflusses, den das Unternehmen auf die Absatzorgane hat. Insofern kann eine selbständige Handelsfirma auf Grund der faktischen Verhältnisse (der Händler lebt überwiegend vom Verkauf der Erzeugnisse dieses Werkes) in gleichem Maße den Weisungen des absetzenden Unternehmens folgen wie ein ihm rechtlich zugehöriges Organ¹⁾.

Da in der Geschirrporzellanindustrie die selbständigen Handelsvertreter häufig Mehrfirmenvertreter sind, sie lediglich bis zu 5% Umsatzprovision erhalten, ein Fixum höchst selten vereinbart wird – meist werden den Vertretern nicht einmal Spesen für Porti und Telefongebühren vergütet –, müssen sie als betriebsfremde Teile der Außenorganisation angesehen werden.

Sie sind, wenn auch rechtlich und wirtschaftlich in unterschiedlichem Ausmaß, bis zu einem gewissen Grad vom Betrieb unabhängig, während die betriebseigenen Organe prinzipiell dem Willen der Vertriebsleitung unterworfen, nach den Zielen des Betriebes weitgehend lenkbar sind. So gesehen bedeutet die Wahl zwischen Reisenden und Vertretern eine echte absatzpolitische Entscheidung.

Selbstverständlich spielen dabei auch andere Gesichtspunkte eine Rolle. So besteht „der große Vorzug der Verwendung von Vertretern gegenüber den Reisenden darin, daß die Vertreter ortsansässig sind und ihre Geschäfte von einem Standort aus betreiben können, der verhältnismäßig günstig gelegen ist und es erlaubt, die Kunden ohne großen Zeitverlust aufzusuchen. Unter solchen Umständen bildet sich oft ein gewisses Vertrauensverhältnis heraus, das nicht nur auf einigen gelegentlichen Besuchen im Laufe des Geschäftsjahres, sondern auf mehr oder weniger ständiger Verbindung mit dem Kunden beruht.“²⁾ Diese Überlegenheit der Vertreter gegenüber den Reisenden gilt jedoch nicht für solche Repräsentanten der Firma, die in einer Verkaufsniederlassung „stationiert“ sind und von hier aus Kunden besuchen, dringende Bestellungen sofort weiterleiten und weitgehend den Kontakt pflegen.

Außerdem muß die Vertriebsleitung bei ihren Entscheidungen beachten, daß der Vertreter nicht immer den engen Kontakt zur vertretenen Firma hat, der wünschenswert ist. Wenn er auch im Interesse der guten Zusammenarbeit mit der Firma bestrebt sein wird, die Ziele der Verkaufsleitung zu unterstützen, so steht doch sein Eigeninteresse, im Rahmen des Vertretervertrages einen möglichst hohen provisionspflichtigen Umsatz zu erreichen, verständlicherweise im Vordergrund.

Nicht zuletzt spielen bei der Entscheidung für Reisende oder Vertreter Kosten Gesichtspunkte eine Rolle. Die Reisenden beziehen ein festes Gehalt und sind in aller Regel am Umsatz beteiligt. Da dieser Umsatzbonus — entweder rein

1) Schäfer: Absatzwirtschaft in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften Bd. 1, a. a. O. S. 356.

2) Gutenberg II, a. a. O. S. 111.

prozentual vom Umsatz gezahlt oder in Form einer Tantieme — jedoch in der Geschirrporzellanindustrie meist sehr gering ist, sind die Kosten für den Reisendenstab ihrer Struktur nach vorwiegend fix, die für den Einsatz von Vertretern wegen der reinen Umsatzprovision umsatzproportional. Von einer gewissen Umsatzhöhe an ist deshalb die Außenorganisation mit Reisenden billiger.¹⁾

Jedoch wäre es mit erheblichen Risiken verbunden, kurzfristig ein Vertreternetz mit vielleicht sehr gutem Kundenkreis aus Kostengründen aufzugeben. Eher läßt sich schon das Fixum der Vertreter, wenn es überhaupt besteht, beseitigen, oder es können die Provisionssätze herabgesetzt werden.

Mit diesen Entscheidungen über die Struktur der Außenorganisation sind allerdings noch lange nicht alle Probleme der Gestaltung des Vertriebsapparates gelöst. Die Unternehmungsleitung steht weiter vor der Frage, wie weit der Absatz ausgedehnt, wie groß die Absatzorganisation gewählt werden soll. Lohnt es sich denn überhaupt, Vertretungen in aller Herren Länder zu besitzen, oder sind die Kosten für die Bearbeitung der verschiedenen Märkte so groß, wachsen die Vertriebskosten derart schnell an, daß die zusätzlichen Umsätze, die durch diese ausgedehnte Absatzorganisation erreicht werden können, mehr als ausgeglichen werden?

Ähnliche Entscheidungen sind auch im Inlandsgeschäft zu treffen. Wieviele Angestellte sollen z. B. in Verkaufsniederlassungen stationiert werden, wieviele von hier aus die Kundschaft besuchen? Wie dicht ist das Vertreternetz zu ziehen? Der Vertreter wird ein möglichst großes Gebiet beanspruchen, die Firma den Vertreterbezirk jedoch so abgrenzen wollen, daß eine intensive Bearbeitung noch möglich ist.

Damit in engem Zusammenhang steht der persönliche Kontakt zwischen den Repräsentanten des Unternehmens, seien es nun Angestellte oder selbständige Kaufleute, und den Kunden. Es stellt sich hier die Frage, inwieweit es verkaufpsychologisch notwendig ist, daß die leitenden Herren des Verkaufs bzw. die Unternehmer selbst Kunden besuchen, unmittelbar Aufträge hereinholen.

Abgesehen davon, daß in der Branche in aller Regel bei großen Abschlüssen die Verkaufsdirektoren zugegen sind, fühlen sich die Geschäftsinhaber persönlich angesprochen und geehrt, wenn etwa der Verkaufsleiter selbst bei ihnen vorspricht. Doch ist zu entscheiden, wo die Grenze liegt zwischen einer wirksamen Pflege der menschlichen Beziehungen — das Verhältnis zwischen den Repräsentanten der Firma und den Kunden ist ein gewichtiges Kriterium für die Güte der Absatzorganisation — und einer Zersplitterung der Verkaufsleitung.

Nun sind jedoch alle absatzorganisatorischen Maßnahmen in Verbindung mit solchen der Konkurrenzfirmen zu sehen. Setzen die Wettbewerber z. B. auf einem stark umstrittenen Markt zusätzliche Reisenden ein, so muß entschieden werden, welche Gegenmaßnahmen absatzpolitischer und besonders absatzorganisatorischer Art zu treffen sind, wobei vor allem solche erfolg-

¹⁾ Man vergleiche die Gutenberg'sche graphische Darstellung der Kosten für Vertreter und Reisende bei verschiedenen Umsätzen. Gutenberg II, a. a. O. S. 117.

versprechend sind, die den Abnehmern einen zusätzlichen Nutzen verschaffen. Inwieweit das jedoch gelingt, hängt ab vom ernststen Willen aller Glieder der Absatzorganisation, die Kunden reell zu bedienen und sie als Menschen zu achten, hängt also ab vom Geist, der in der Absatzorganisation herrscht und seinerseits Ausdruck der inneren Haltung der Unternehmungsleitung ist.

Wohl konnten in diesem Abschnitt über die betriebliche Innen- und Außenorganisation manche Fragen nur angedeutet werden. Sinn der Ausführungen war es auch nicht, alle absatzorganisatorischen Maßnahmen in der Geschirrporzellanindustrie zu beschreiben, das wäre schlechterdings unmöglich. Es kam darauf an zu zeigen, in welchen Bereichen grundsätzlich absatzpolitische Entscheidungen gefällt werden. Wenn wir Innen- und Außenorganisation zusammenfassen, so läßt sich rückblickend sagen, diese Entscheidungen und Maßnahmen beziehen sich auf:

1. Art der Organisation

- a) Verhältnis von persönlichen und sachlichen Mitteln
- b) Zentraler oder dezentraler Aufbau
- c) Eigene oder fremde Glieder
- d) Innen- oder Außenorganisation.

2. Umfang der Organisation

3. Leistungsfähigkeit der Glieder

- a) Zuverlässige Auftragsabwicklung
- b) Kontaktfähigkeit mit den Kunden.

4. Verhältnis zu Konkurrenz und Abnehmerschaft

5. Geist der Organisation.

Auch in dem nächsten Abschnitt über die Absatzkanäle soll versucht werden, die Bereiche, in denen die absatzpolitischen Entscheidungen der Branche vorwiegend gefällt werden, herauszuarbeiten.

223 Die Wahl der Absatzwege

Es ist sicher ein betriebspolitisches Problem, aus den theoretisch denkbaren Formen, wie die Erzeugnisse vom Produzenten zum Konsumenten gebracht werden können, die „richtige“ auszuwählen. Zwischen Herstellung und Verbrauch lassen sich eine ganze Reihe unterschiedlicher Handelspersonen und -betriebe mit spezifischen Funktionen einschalten, und nach dem Ausmaß, in dem der einzelne Betrieb Teile dieser Funktionen selbst übernimmt — und das kann in einzelnen Gebieten und für verschiedene Artikel unterschiedlich sein —, ergeben sich für ihn die Glieder, die noch notwendig sind, um seine Erzeugnisse an den Verbraucher heranzuführen.

Die einzelnen Kanäle, in denen die Ware vom Hersteller zum Endverbraucher fließt, bezeichnet man als Absatzwege¹⁾.

Da aber der einzelne Produzent nicht immer den gesamten Warenweg überblicken kann, beziehen sich seine absatzpolitischen Entscheidungen häufig in erster Linie auf das Glied der Handelskette, das ihm am nächsten liegt, auf seine Abnehmer bzw. verschiedene Abnehmergruppen, wenn er auch im groben den gesamten Warenweg kennen muß.

Die vielleicht in anderen Branchen wichtigste Frage, ob mit Hilfe von Fabrikfilialen, Haushaltsreisenden, Automaten usw. direkt an die Letztverbraucher geliefert oder Handelsglieder in ihren verschiedensten Formen eingeschaltet werden sollen, ist für die Geschirrporzellanindustrie nicht akut. Der Direktabsatz ist verschwindend klein²⁾, der indirekte Absatzweg dominiert.

Die Vertriebsleitung einer Porzellanfabrik hat die Wahl, ob sie den Groß- oder Einzelhandel, darunter wieder Spezialgeschäfte für Glas und Porzellan, Geschäfte für Hausratwaren, Warenhäuser oder den Versandhandel beliefern soll. Es ist zu entscheiden, ob und in welchem Umfang der Absatz an Einkaufsgenossenschaften der Einzelhändler (sie werden meist zum Großhandel gezählt³⁾, Konsumgenossenschaften, gewerbliche Großabnehmer oder keramische Malereien⁴⁾ möglich ist. Entscheidet sich die Unternehmungsleitung für die Spezialgeschäfte, so muß sie eine große Zahl von Kunden bedienen, da die durchschnittliche Auftragsgröße dieser Abnehmergruppe relativ klein ist. Andererseits finden die Porzellanerzeugnisse bei guten Preisen über diesen Absatzweg Produzent — Einzelhandel — Verbraucher weite Verbreitung.

Werden dagegen Großhändler, Warenhäuser oder der Versandhandel beliefert, so kann, um einen entsprechenden Gesamtabsatz zu erzielen, die Zahl der Kunden wesentlich kleiner gehalten werden, da die Aufträge im Durchschnitt größer sind, u. U. müssen jedoch beträchtliche Rabatte gewährt werden.

Daneben ist nicht nur die Zahl der Kunden als solche von Interesse, sondern auch die Anzahl der Absatzkanäle. Es ist zu prüfen, welche Absatzwege

¹⁾ Schäfer (Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a. a. O. S. 81) versteht unter Absatzweg den Weg des Erzeugnisses eines beliebigen Produzenten — auf welcher Stufe auch immer — bis zur nächsten produktiven oder konsumtiven Verwendung. Seyffert (Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O. S. 512) bezeichnet damit die Vertriebseinrichtungen, durch die der Verkäufer die Waren dem Käufer zuführt. Seyffert spricht, wenn er den eigentlichen Warenfluß vom Hersteller zum Verbraucher und die dabei eingeschalteten Glieder charakterisieren will, von Handelsketten, für die er eingehende Schemata aufgestellt hat.

Absatzweg im Sinne Schäfers und Handelskette nach Seyffert decken sich ihrem Inhalt nach. Wenn trotzdem eine Unterscheidung gemacht werden soll, so kann man wie Fischer (Marktwirtschaftslehre, a. a. O. S. 7) bei der Bezeichnung Handelskette speziell auf die Handelspersonen und bei dem Begriff Absatzweg mehr an den Warenfluß vom Produzenten zum Konsumenten denken.

Die Abgrenzung des Absatzweges zur betrieblichen Organisation ist nicht leicht. Für den Absatzweg insgesamt ist die Absatz(außen)organisation zumindest Teil des Absatzweges, während vom Betrieb aus gesehen ein Absatzweg Teil der Außenorganisation sein kann, etwa Händler, denen die Alleinvertretung übertragen wurde, und die als „unsere Vertreter“ bezeichnet werden.

²⁾ Vergl. Anhang III: Absatzwege.

³⁾ Vergl. Robert Nieschlag: Strukturwandlungen im Großhandel, Köln 1956, S. 78.

⁴⁾ Zu den keramischen Malereien werden die Betriebe gerechnet, die sich selbständig oder ausschließlich mit der Dekorierung von Porzellan und Steingut beschäftigen und über eine eigene Muffelanlage verfügen, oder solche Betriebe, die als Teilbetriebe eines anderen Ganzen dieselben Voraussetzungen erfüllen. Vergl. Die Deutsche Porzellan- und Steingutindustrie, Erster Teil, a. a. O. S. 186.

nebeneinander begangen werden können, ohne daß sie sich wesentlich gegenseitig beeinträchtigen. So ist etwa die Belieferung von Einzelhandelsgeschäften und Einkaufsgenossenschaften sehr gut nebeneinander möglich, während es für einen Betrieb der Branche nahezu undenkbar ist, gleichzeitig an den Handel und an Private direkt zu verkaufen.

Aber auch wenn wie üblich die Ware nur über den Handel zum Verbraucher gelangen soll, hat die Absatzpolitik eine Reihe von Gesichtspunkten zu beachten. Bei der Belieferung des Einzelhandels und von Warenhäusern hat die Vertriebsleitung die Möglichkeit, darüber zu wachen, daß nur solche Betriebe ihr Porzellan führen, die sie als Verkaufsstellen an die Letztverbraucher wünscht, denn die Vertriebsleitung hat es in der Hand, Kunden, die den von ihr gestellten Anforderungen nicht entsprechen, von der Lieferung auszuschließen bzw. Bestellungen von derartigen Betrieben von vornherein nicht anzunehmen.

Diese Kontrolle des Warenweges ist aber nicht möglich, wenn der Großhandel (Absatzweg Produzent — Großhandel — Einzelhandel — Verbraucher) eingeschaltet wird, oder gar keramische Malereien zu Gliedern der Handelskette gemacht werden. In diesen Fällen sind die Stellen, an denen das Porzellan dem Letztverbraucher angeboten wird, der Fabrik unbekannt, weil sie die Abnehmer ihrer Kunden nicht kennt. Letzteren kann sie auch keine Vorschriften machen, wen sie beliefern dürfen und wen nicht.

Dazu kommt ein weiteres. Bei Einzelhandelskunden¹⁾ handelt es sich in der Regel um typisch mittelständische Betriebe, bei denen der Firmeninhaber selbst mit im Geschäft tätig ist, um Betriebe mit nur wenigen Angestellten²⁾. Bei derartigen Unternehmungen spielt der persönliche Kontakt mit den Firmeninhabern eine entscheidende Rolle und dieses persönliche Verhältnis ist hauptsächlich die Basis für eine dauerhafte Geschäftsverbindung. Es ermöglicht jedoch auch zusammen mit dem ökonomischen Gewicht, das die Fabrik diesen mittelständischen Handelsbetrieben gegenüber hat, eine Beeinflussung und Lenkung.

Bei Großhandelsfirmen, Waren- oder Versandhäusern ist das Rechenhafte in der ganzen Betriebsführung stärker, das rationale Moment überwiegt, was u. a. auch durch die Betriebsgröße bedingt ist. Diese Betriebe folgen meist einer ausgeprägten eigenen absatzpolitischen Konzeption, haben dem Unternehmen gegenüber eine wirtschaftlich starke Position und sind deshalb schwerer zu beeinflussen als die oben genannte Abnehmergruppe.

Zu diesen Überlegungen, die die Entscheidung für die Wahl dieses oder jenes Absatzweges bestimmen, gehört noch ein weiterer Gesichtspunkt. Das Beschreiten eines bestimmten Absatzweges stößt auf wenig Schwierigkeiten, wenn die Mehrzahl der Porzellanfabriken denselben Weg zum Verbraucher gewählt hat, diese Art des Warenflusses bereits üblich ist. Wenn dagegen neue Wege begangen werden, abweichend von denen der Konkurrenz, so

¹⁾ Auch bei keramischen Malereien.

²⁾ Nach der Arbeitsstättenzählung von 1950 betrug bei den Einzelhandlungen für Glas und Porzellan der Anteil der Betriebe mit einer beschäftigten Person 10,6 %, der mit 2 bis 4 Beschäftigten 35,7 und der mit 5 bis 9 Beschäftigten 27,9 %. Siehe Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O. S. 224.

muß, wie das Beispiel der Belieferung von Versandhäusern gezeigt hat, zumindest in der ersten Zeit mit beträchtlichen Widerständen bei den seitherigen Abnehmergruppen gerechnet werden. Andererseits können aber gerade über neue Absatzwege zusätzliche Verbrauchergruppen als Porzellankäufer gewonnen werden.

Fassen wir nun wie bei Sortiment und Absatzorganisation die jeweils für die Wahl der Absatzwege in der Geschirrporzellanindustrie bedeutsamen Tatbestände zusammen. Es sind:

1. Art des Absatzweges (vor allem Arten der indirekten Wege)
2. Zahl der begangenen Absatzwege
 - a) Zahl der mit den Absatzwegen jeweils verbundenen Kunden
 - b) Verträglichkeit der Wege.
3. Ökonomische und soziologische Struktur der Abnehmer
4. Verhältnis zu den von Konkurrenzbetrieben begangenen Absatzwegen.

224 Preisgestaltung

Während die Wahl der Absatzwege nicht ohne weiteres als absatzpolitische Frage zu erkennen ist, gilt das Problem der Preisgestaltung seit je als ein Hauptgebiet der Absatzpolitik, wahrscheinlich weil die Wirkung der Preispolitik noch am ehesten quantifizierbar ist und ihr Einfluß im Betrieb unmittelbar spürbar wird. Unter Preispolitik sei hier die Gesamtheit der Erwägungen und Handlungen verstanden, welche die Preisstellung zum Gegenstand haben¹⁾, sie umfaßt also wiederum die Entscheidungen bezüglich der Preisgestaltung und die Maßnahmen zu deren Durchsetzung.

Die Preispolitik steht in sehr engem Zusammenhang mit der Kalkulation²⁾. Das heißt aber nicht, daß ein bestimmtes Kalkulationsverfahren die Preispolitik ersetzen könnte, es kann lediglich Grundlage, Ausgangspunkt sein. Die eigentliche Preispolitik ist nun nach Sandig³⁾ im engeren oder weiteren Sinn aufzufassen, „je nachdem, ob es sich darum handelt, für ein anzubietendes Erzeugnis das marktrichtige Preisangebot zu finden, dasjenige, bei dem höchstmöglicher Mengenabsatz bei günstiger Kostengestaltung zu erwarten ist, oder ob es sich darum handelt, mit Hilfe der Preisforderung ganz andere Ziele zu erreichen“.

Hier ist in erster Linie die Preispolitik im engeren Sinn gemeint. Eine derartige Preispolitik wird von den Betrieben aller Skalen getrieben, denn wenn sie sich auch an Konkurrenzpreisen orientieren, das Ausmaß, in dem die Vertriebsleitungen auf den Markt einwirken können, unterschiedlich ist, so bleibt

¹⁾ So M. R. Lehmann: Über Begriff und Wesen der Preispolitik in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, 3. Jahrg. (1926), Seite 1.

²⁾ A. Walther (Die Preiskalkulation im allgemeinen; Aufsatz in Kalkulation, betriebswirtschaftliche Preispolitik und staatliche Preiskontrolle, Zürich 1944, S. 32) meint sogar, daß man die Preiskalkulation von der Preispolitik der Unternehmung gar nicht trennen kann.

³⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 200.

doch eine Spanne echter preispolitischer Entscheidungsfreiheit. Nur in dem Modell der vollständigen atomistischen Konkurrenz ist eine Preispolitik nicht denkbar. Hier müssen die Betriebe den Marktpreis als Datum hinnehmen und können lediglich ihre Absatzmenge variieren¹⁾).

Doch die dafür notwendige Bedingung des vollkommenen Marktes ist in der Geschirrporzellanindustrie (und praktisch überhaupt) nicht gegeben, da sich die Formgestalter der Branche ja gerade bemühen, den Erzeugnissen ihrer Firma eine individuelle Note zu geben, sie von dem Porzellan, das bereits auf dem Markt ist, zu differenzieren, Präferenzen zu schaffen. Präferenzen sachlicher und persönlicher Natur machen die Märkte für Porzellanartikel zu unvollkommenen Märkten im Sinne der volkswirtschaftlichen Theorie und damit sind preispolitische Maßnahmen möglich²⁾.

Bei der Zahl von 65 Betrieben in der Geschirrporzellanindustrie scheint eine polypolistische Angebotsstruktur (große Zahl von Anbietern) gegeben zu sein. Nun stehen aber die Fabriken der Skala I nicht unmittelbar mit denen der Skala IV in Konkurrenz, der Wettbewerb herrscht viel stärker zwischen den Betrieben gleicher oder angrenzender Skalen. Wenn die Skaleneinteilung auch heute nur noch mit starken Einschränkungen verwendet werden kann, so zeigt die geringe Anzahl von Betrieben, z. B. in den Skalen III und IV³⁾ — die dem gleichen Konzern angehörenden Betriebe machen sich außerdem nicht unmittelbar Konkurrenz —, daß der Marktanteil der Wettbewerber für die einzelnen Unternehmungen spürbar ist.

Die Preispolitik in der Branche muß deshalb bei Preisänderungen nicht nur mit den Reaktionen der Verbraucher, sondern auch mit Reaktionen der Konkurrenzbetriebe mit ähnlichem Sortiment rechnen. Es ist der Fall des Oligopols im Sinne der Marktformenlehre gegeben. Damit kann der einzelne Betrieb zwar ebenfalls innerhalb eines bestimmten Bereiches Preispolitik betreiben, ohne daß Kunden abspringen, außerhalb dieses sog. autonomen Bereiches⁴⁾ muß der Betrieb jedoch zusätzlich zu dem Kundenverhalten mit Reaktionen, Gegenmaßnahmen der Konkurrenten rechnen.

Nach diesen Betrachtungen über die allgemeine preispolitische Situation in der Geschirrporzellanindustrie seien die wichtigsten Entscheidungen und Maßnahmen in diesem Bereich der Absatzpolitik etwas genauer untersucht.

Da ist zunächst einmal für die Vertriebsleitung die Frage gestellt, welche Art der Preisfestsetzung sie anwenden will; sollen generelle Preise gelten oder ist von Fall zu Fall für die einzelnen Aufträge ein Preis auszuhandeln? Abgesehen davon, daß die Entscheidung von der Situation auf den verschiede-

¹⁾ Vergl. Gutenberg II, a. a. O. S. 98, Lindenstrüth, a. a. O. S. 103.

²⁾ „Im Gegensatz zur Lage bei atomistischer Angebotsstruktur auf vollkommenen Märkten bedeutet atomistische Angebotsstruktur auf unvollkommenen Märkten, daß die verkaufenden Unternehmen infolge des Vorhandenseins von regionalen, zeitlichen, persönlichen und sachlichen Präferenzen, also von Produktdifferenzierungen, Preispolitik betreiben können.“ Gutenberg II, a. a. O. S. 217.
Gutenberg führt weiter aus, daß es für jedes Unternehmen auf Grund seiner Präferenzen einen Preisbereich gibt, in dem es wie ein Monopolist Preispolitik betreiben kann (monopolistischer Bereich der polypolistischen Absatzkurve).

³⁾ Man vergleiche die Zahl der Betriebe in den 4 Skalen, Anhang IV.

⁴⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 249.

nen Märkten abhängig ist, zieht die Mehrzahl der Betriebe die generelle Preisstellung vor¹⁾, wenn auch bei Großaufträgen u. U. Sonderpreise gewährt werden.

Eng mit dieser Frage der Art der Preisfestsetzung verbunden ist die vor allem in Betrieben der Skalen III und IV zu treffende Entscheidung, ob den Abnehmern Verkaufspreise vorgeschrieben werden können oder ob ihnen die Kalkulationsfreiheit gelassen werden soll, ein Problem, das allerdings weit über das eigentliche Gebiet der Preispolitik hinausreicht. Bleiben wir jedoch im engeren Bereich der Preispolitik.

Es ist hier festzulegen, welche Preisklassen gebildet, und vor allem wie die Preisklassen gestaffelt werden sollen. Es können also sehr viele billige und relativ wenige teure Klassen errichtet werden (Schwerpunktbildung). Liegt dieses Preisklassengerüst fest, so ist im Einzelfall zu entscheiden, wie die sehr unterschiedlichen Dekorausführungen einzustufen sind. Zwar bestehen Grundsätze für die Eingruppierung, sehr einfache Dekore wie Rand und Linie kommen in die billigste Klasse I, aber bei komplizierten Verzierungen bleibt ein Spielraum für echte Entscheidungen.

Ein weiteres Problem, das die Vertriebsleitung zu lösen hat, ist die Frage, in welchem Ausmaß sie von der Methode der Preisdifferenzierung Gebrauch machen soll²⁾. Ihr Hauptanwendungsgebiet sind in der Branche die zahlreichen Rabatte, wie Grossistenrabatte, Mengenrabatte sowie Behälterrabatte³⁾ und Serienrabatte.

Aufgabe der Preispolitik ist es zu prüfen, ob die Grossistenrabatte tatsächlich einen Anreiz für Großhändler bieten, die Artikel der Firma zu führen, denn hohe Rabatte ermöglichen diesen Abnehmergruppen hohe Spannen. Soll der Grossistenrabatt noch gestaffelt werden, etwa weil man glaubt, daß hohe Jahresumsätze auch große Einzelaufträge bedeuten, die eine Losgrößendegression in der Fertigung zulassen? Kann allgemein für hohe Auftragssummen ein Rabatt gewährt, sollen auch Kleinaufträge ausgeführt werden oder ist es wirksamer, für letztere einen Zuschlag zu verlangen und dementsprechend die Rabatte für Großaufträge relativ niedriger zu halten?

Ähnliche Fragen ergeben sich bei den Mengenrabatten, die nach der Höhe der getätigten Jahresumsätze berechnet werden und einen günstigen Be-

¹⁾ Fertigungstechnik und Produktionsumfang machen in der Branche eine Kalkulation auf Basis der Differential- oder Grenzkosten, die auch eine fallweise Ermittlung der Kosten ermöglichen würde, praktisch unmöglich. Das Durchschnittskostenprinzip beherrscht die Kalkulation.

²⁾ „Preisdifferenzierung liegt grundsätzlich vor, wenn ein Unternehmen seinen Kunden Güter gleicher Art zu verschiedenen Preisen verkauft. Hierbei lassen sich mehrere Formen der Preisdifferenzierung unterscheiden.

Von räumlicher Differenzierung spricht man, wenn ein Unternehmen auf regional abgegrenzten Märkten seine Waren zu verschiedenen hohen Preisen verkauft.

Zeitliche Preisdifferenzierung liegt dann vor, wenn ein Unternehmen für gleiche Leistungen je nach ihrer zeitlichen Inanspruchnahme verschieden hohe Preise fordert.

Preisdifferenzierung nach Absatzmengen ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen seine Preise nach der Menge der abgenommenen Waren staffelt.

Werden Preise nach dem Verwendungszweck unterschiedlich angesetzt, dann liegt Preisdifferenzierung nach dem Verwendungszweck vor.“ Gutenberg II, a. a. O. S. 280 ff.

³⁾ Der Behälterrabatt als eine Form der Preisdifferenzierung nach Absatzmengen wird dann gegeben, wenn Kunden ihre Aufträge so zusammenziehen, daß ein Versand in Bahnbehältern möglich ist.

schäftigungsgrad ermöglichen sollen. Wie sind hier die Prozentsätze zu staffeln?

Beim Behälterrabatt ist die Entscheidung zu treffen, welche der 4 üblichen Varianten des Rabatts für lose Ladung gewählt werden soll. Es kommen in Frage:

2% Rabatt für lose Ladung ab 2000 kg

2% Rabatt für lose Ladung ab 1000 kg

2% Rabatt für lose Ladung nach Vereinbarung bei Selbstabholung oder Autotransport

2% Rabatt für lose Ladung bei Behälterversand überhaupt¹⁾.

Wie hoch sollen die Preisabschläge für mindere Sortierungsstufen angesetzt werden? Auch hier könnte man von einer Preisdifferenzierung sprechen, da dieselben Serviceformen, dieselben Teller, Kannen und Becher zu unterschiedlichen Preisen angeboten werden.

Ein anderes Problem ist der kalkulatorische Ausgleich. Er besteht darin, daß für einzelne Artikel des Sortiments die Preise so gestellt werden, daß keine Gewinne gemacht, ja sogar die kalkulierten Stückkosten nicht völlig gedeckt werden, zugleich aber andere Artikel eine höhere Gewinnspanne haben und deren Preise auch am Markt vergütet werden, so daß ein Ausgleich stattfindet. Mit Kostenrechnung hat also der kalkulatorische Ausgleich wenig zu tun, es handelt sich vielmehr um eine bewußte preispolitische Maßnahme²⁾.

Ein Beispiel sind flache und tiefe Teller von 24 und 25 cm Durchmesser. Obwohl die exakte Kalkulation zeigt, daß die flachen Teller in vielen Fällen wegen des schlechteren Produktionsausfalles teurer sind als die tiefen, werden sie zum gleichen Preis angeboten, weil die Kunden wenig Verständnis dafür hätten, für Teller gleicher Größe verschiedene Preise zahlen zu müssen³⁾.

Diese Frage des kalkulatorischen Ausgleichs führt zum Problem der Kostendeckung überhaupt, auf die Frage, wieweit über längere Zeiträume hin betrachtet, die Gesamtkosten von den Erlösen überdeckt werden, führt vor allem aber auf das überaus wichtige Problem des Verhältnisses der Preise zu denen der Konkurrenz. Die Vertriebsleitung hat zu entscheiden, ob sie in der Preisstellung den Wettbewerbern mit ähnlichem Sortiment folgen soll oder ob und in welchem Ausmaß die Präferenzstruktur der Kunden und Verbraucher ein höheres Preisniveau möglich macht. Dabei muß die Antwort für einzelne Märkte, wie die sehr differenzierten Preise im Exportgeschäft zeigen, unterschiedlich ausfallen.

¹⁾ Nach Die Schaulade Ausg. B, 29. Jahrg. (1954), H 6, S. 258.

²⁾ Vergl. Gutenberg II, a. a. O. S. 302; über die Aufgabe des kalkulatorischen Ausgleichs allgemein Max Horacek: Der kalkulatorische Ausgleich, Wien 1950, S. 3.

³⁾ Ein ähnliches Problem des kalkulatorischen Ausgleichs ergibt sich in vielen Fabriken durch die Umstellung von Rundofen- auf Tunnelofenbetrieb. Dadurch können zwar insgesamt die Herstellungskosten gesenkt werden, wegen der geänderten Verfahrensweise beim Brennen ergeben sich aber für einzelne Artikel Kostensteigerungen, für andere wieder starke Kostenverminderungen. Die Preispolitik steht vor der Frage, inwieweit diese geänderten Stückkosten auch im Verkaufspreis zum Ausdruck kommen sollen. Bisher hat man sich, um nicht das Preisgefüge am Markt empfindlich zu stören, dahin entschlossen, die Preisrelationen wie bei Rundofenproduktion aufrecht zu erhalten. Wäre aber nicht eine allmähliche Angleichung an die tatsächlichen Kostenrelationen wünschenswert?

Aus diesen teilweise nur skizzenhaften Ausführungen über spezielle preispolitische Fragen der Geschirrporzellanindustrie kristallisieren sich die wichtigsten Merkmale der Preispolitik in der Branche heraus. Die Entscheidungen beziehen sich im wesentlichen auf:

1. Art der Preisstellung
 - a) Generell — fallweise
 - b) Gebundene — freie Händlerpreise.
2. Preisklassenbildung
3. Umfang der Preisdifferenzierungen (Rabatte und Preisabschläge aller Art)
4. Kalkulatorischen Ausgleich
5. Preisniveau im Vergleich zur Konkurrenz.

225 Werbung

Die Wirtschaftswerbung, früher als Reklame bezeichnet, ist das Mittel, mit dem die Vertriebsleitung in gesteigertem Maß gestaltend und beeinflussend am Markt tätig ist. Mit seiner Hilfe sollen die Absatzziele der Unternehmung besonders günstig erreicht werden. Seyffert¹⁾ bezeichnet die Werbung als eine Beeinflussungsform, die zum selbstgewollten Aufnehmen, Erfüllen und Weiterpflanzen des von ihr dargebotenen Zwecks veranlassen will.

Nun ist es zwar der Sinn einer jeden absatzpolitischen Maßnahme, eine akquisitorische Wirkung auszuüben, aber von Werbung als selbständigem absatzpolitischem Instrument läßt sich nur dann sprechen, „wenn von Werbemitteln Gebrauch gemacht wird, um bestimmte Absatzleistungen zu erzielen“²⁾. Dabei brauchen diese Mittel aber nicht allein dazu verwendet zu werden, um unmittelbar Kunden oder potentielle Käufer anzusprechen, sondern sie können auch dazu dienen, die öffentliche Meinung über den Betrieb zu beeinflussen (Pflege der Public Relations)³⁾ und so unmittelbar zur Erreichung der Absatzziele beitragen. Gehen wir von unserer Definition der Absatzpolitik (vergl. S. 31) aus, so ergibt sich Werbepolitik als die Entscheidungen der Führung im Bereich der Werbung einschließlich der Maßnahmen zu deren Durchsetzung⁴⁾.

¹⁾ Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O. S. 413.

²⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 347.

³⁾ „In den Bereich der Public Relations gehören alle Bestrebungen der Unternehmungen, die darauf gerichtet sind, das Ansehen in der Öffentlichkeit zu festigen bzw. zu steigern.“ Gutenberg II, a. a. O. S. 355. Ziel ist dabei, Vertrauen zu erwecken, das sich vor allem auf die Gesinnung der Führung der Unternehmung gründet.

Vergl. Hundhausens Abgrenzung zwischen Werbung im engeren Sinn und Public Relations: „Public Relations hat über die Haltung, das Verhalten oder die Politik einer Unternehmung und die Werbung hat über Vorteile oder Eigenschaften einer Ware in sachlicher Beweisführung zu unterrichten.“ Hundhausen: Über die Grenzen zwischen Wirtschaftswerbung und Public Relations, ZfB, 21. Jahrgang (1951), H. 6, S. 336.

⁴⁾ Diese Begriffsbestimmung der Werbepolitik läßt sich auf diejenige von Fischer (Marktwirtschaftslehre, a. a. O. S. 188) zurückführen, der Werbepolitik als „bewußtes Anwenden der verschiedenen Werbearten und -mittel“ kennzeichnet. Bewußtes Anwenden setzt Kenntnis der Vor- und Nachteile und damit ein Abwägen, ein Entscheiden voraus, im Wort Anwenden kommt das Durchführen dieser Entscheidungen in konkreten Maßnahmen zum Ausdruck.

Diese Entscheidungen beziehen sich in der Geschirrporzellanindustrie zunächst einmal auf die Wahl der Werbemittel. Es ist zu entscheiden, ob unter Beachtung von Werbekosten, Streuwirkung, Werbeerfolg und Möglichkeiten seiner Kontrolle nur die gängigsten Werbemittel, wie Prospektwerbung, Anzeigenwerbung, Schaufenstergestaltung, gewählt werden sollen — auch die Teilnahme an Messen zählen wir zu den Werbeveranstaltungen — oder ob dazu auch in der Branche weniger gebräuchliche Werbemittel, wie Funkwerbung, Werbeplakate u. dergl., kommen sollen.

Verschiedene Werbemittel, wie z. B. Anzeigen und Prospekte, können nun dazu verwendet werden, entweder Geschäftsverbindungen mit Handelsfirmen anzubahnen bzw. auszubauen oder aber das Interesse der Verbraucher auf die Porzellanerzeugnisse zu lenken. Es ist im allgemeinen eine echte absatzpolitische Entscheidung, wenn sich ein Unternehmen entschließt, sowohl bei der Händlerschaft als auch direkt bei den Konsumenten zu werben, bzw. wenn das Hauptgewicht auf die eine oder andere Art des Werbemittleinsatzes gelegt wird.

Dieses Problem der Werbeschwerpunkte stellt sich jedoch für beide Arten der Werbung gesondert. Hat die Vertriebsleitung auf der einen Seite zu entscheiden, welche Verbraucherschichten besonders angesprochen werden, zu welchen Zeiten verstärkte Werbeanstrengungen gemacht werden sollen und welche Verbrauchergebiete besonders zu bearbeiten sind, so stellen sich ähnliche Fragen, wenn auf der anderen Seite Einzelhändler, Großhändler, Warenhäuser und Versandgeschäfte beeinflußt werden sollen.

Ist nun etwa die Entscheidung zugunsten der verstärkten Einzelhandelswerbung in den Großstädten gefallen, kann es dann zur Regel gemacht werden, die Werbung in die Zeit der größten Kauflust der Kunden zu legen¹⁾, oder ist gerade hier die Konkurrenzwerbung so stark, daß keine wesentliche Wirkung für den Betrieb zu spüren ist und lediglich der Einfluß der Wettbewerber egalisiert wird?

Der zeitlich richtige Einsatz der Werbemittel ist also ein Bestimmungsgrund für den Werbeerfolg. Dazu kommen die Wirksamkeit der Argumente, die Gestaltung der Werbemittel als solche und nicht zuletzt die Abstimmung aller Werbeäußerungen aufeinander, die einheitliche Werbeidee. Die Unternehmensleitung steht vor der Frage, welche betriebliche Tatsachen (etwa die Tradition einer Porzellanmanufaktur, moderne Fertigungsmethoden) die Grundlage einer solchen einheitlichen Werbemittelgestaltung bilden könnten. Bereits oben war von Konkurrenzwerbung die Rede. Bei den absatzpolitischen Entscheidungen spielt nun besonders für den hier behandelten Teil des Instrumentariums das Verhalten der Konkurrenz eine große Rolle. Manche Maßnahmen werden notwendig, um nachteilige Wirkungen der Konkurrenzwerbung zu neutralisieren, hier muß also ein Werbemittel eingesetzt werden, weil es die Konkurrenz auch verwandte.

Nun gehört die Geschirrporzellanindustrie zwar nicht zu den Wirtschaftszweigen mit dominanter Werbung, also zu den Zweigen, wo die Werbung

¹⁾ So Gutenberg II, a. a. O. S. 364: „Die Zeitpunkte der Werbung sind um so günstiger angesetzt, je mehr die Werbeaktionen gerade die Zeiten der ‚Saison‘ treffen.“

der Absatzgestaltung das Gepräge gibt¹⁾), doch entscheidet auch hier die Wahl der „richtigen“ Werbemittel mit darüber, ob sich ein Unternehmen am Markt behaupten kann. Oft sind es gerade neue, von den Wettbewerbern bisher vernachlässigte Werbemittel, die besonders wirksam sind.

Als Extrakt dieses Abschnitts seien, ähnlich wie bei den übrigen absatzpolitischen Instrumenten, die Bereiche genannt, in denen sich hauptsächlich die Entscheidungen in Werbefragen bewegen. Die Maßnahmen beziehen sich, so können wir rückblickend sagen, auf:

1. Art der Werbung und der Werbemittel
2. Umfang des Werbemittleinsatzes, insbesondere Schwerpunktbildung
 - a) sachliche Schwerpunkte
 - b) räumliche Schwerpunkte
 - c) zeitliche Schwerpunkte.
3. Wirksamkeit der Werbung (Argumente, Einheitlichkeit)
4. Verhältnis zur Konkurrenzwerbung.

226 Konditionen und Nebenleistungen

Während Werbemaßnahmen allgemein als selbständiges Mittel der Absatzpolitik betrachtet werden, ist das für die Konditionen und Nebenleistungen nicht der Fall, sie werden häufig als Teil der Preispolitik²⁾, der Sortimentsgestaltung (Zugaben) oder auch der Werbung angesehen. Damit ist zwar zugegeben, daß auch von ihnen Wirkungen auf den Absatz ausgehen, doch kommt damit nicht unmittelbar zum Ausdruck, daß auch Konditionen und Nebenleistungen ganz bewußt als absatzpolitische Mittel verwendet werden können.

Zu den Konditionen und Nebenleistungen rechnen wir hier die detaillierte Regelung der sich aus dem Kaufvertrag ergebenden Pflichten in Form der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen³⁾, den Kundendienst und, damit eng verbunden, jede Art Kulanz im Verkehr mit den Kunden. Während die Konditionen direkt mit dem Verkaufsakt zusammenhängen — deshalb auch oft Verkaufsbedingungen genannt —, ist der Kundendienst eine Nebenleistung, dessen alleiniger Zweck darin besteht, die Hauptleistung zu fördern⁴⁾.

Gerade mit diesen oft in der Art kleiner Gefälligkeiten getätigten Leistungen können die Unternehmungen ihre Kunden an sich binden. Im Kundendienst liegt oft die einzige Möglichkeit zur Schaffung einer Prestige-Überlegenheit

¹⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 347. Der Werbeaufwand ist selbst bei Großbetrieben relativ gering. So liegen nach Angaben von Philip Rosenthal die Werbekosten bei der Firma Rosenthal unter 4% des Umsatzes.

²⁾ Vergl. Kurt Soeding: Betriebstypen und Preispolitik, Diss., Nürnberg 1952, S. 96, Gyga: Preiskonditionen zur Lenkung und Steigerung des Absatzes, Bern 1948, S. 9ff.

³⁾ Nach Gyga (a. a. O. S. 7) versteht man unter „Konditionen oder Bedingungen im weitesten Sinn des Wortes die nähere Umschreibung der Leistung oder Gegenleistung in einem Vertragsverhältnis, hauptsächlich im Kaufvertrag. Beziehen sich die Konditionen auf die Leistung, so spricht man von Lieferbedingungen, beziehen sie sich auf die Gegenleistung, in der Regel von Preis- und Zahlungsbedingungen“.

⁴⁾ Vergl. die Definition des Kundendienstes bei Koch I, a. a. O. Seite 703.

gegenüber einem an sich qualitativ und preislich durchaus gleichwertigen Konkurrenzprodukt¹⁾. Verkaufsbedingungen und Nebenleistungen schaffen Präferenzen, die zusammen mit denen, die aus den anderen Bereichen absatzpolitischer Aktivität resultieren, das sog. akquisitorische Potential²⁾ im Sinne Gutenbergs ergeben.

Für die Vertriebsleitung besteht bei der Gestaltung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen die Frage, inwieweit generelle Verkaufsbedingungen³⁾ aufgestellt werden sollen oder Vertragsbestimmungen, wie Erfüllungsort, Gewährleistungsansprüche, Zahlungsziele von Fall zu Fall zu regeln sind. Normalerweise werden in der Branche eine ganze Reihe von Bestimmungen in allgemeinen Verkaufsbedingungen (vergl. Anhang V) zusammengefaßt, wobei etwa für Großaufträge abweichende Regelungen getroffen werden.

Wenn es nun in den Verkaufsbedingungen etwa heißt: „Auf dem Transport entstandener Bruch wird von uns nur ersetzt, wenn die Sendung unter Berechnung von 1 % des Warenwertes gegen Bruch versichert war, uns innerhalb 8 Tagen nach Eingang der Ware der Bruch gemeldet wird sowie Einsendung der Bruchstücke erfolgt“, so ist das bereits eine recht scharfe Formulierung. Demgegenüber ist die Fassung „auf dem Transport entstandener Bruch wird ersetzt, wenn die Bruchstücke innerhalb 14 Tagen nach Eingang der Ware eingeschickt werden“, wesentlich kulanter. Die Entscheidung für schärfere oder kulantere Regelungen ist eine echte absatzpolitische Frage, deren Lösung wesentlich von Betriebsgröße und Marktposition abhängen wird.

Allerdings pflegt das Geschäftsgebaren im Einzelfall weit entgegenkommender zu sein als die Geschäftsbedingungen. Die Schärfe der Konditionen allein besagt also nicht alles. Obwohl die Rechte der Fabrik stark in den Vordergrund gerückt sind, können z. B. angeblich fehlende Stücke bei einer Sendung portofrei nachgeschickt, kann Bruch nach 14 Tagen noch anstandslos ersetzt werden. Eine Fülle kundendienstlicher Leistungen, von schneller und bequemer Lieferung von noch auf Lager stehenden Teilen eines inzwischen nicht mehr geführten Services bis zur weitgehenden Beratung im Verkauf, Unterstützung mit Werbehilfen, verträgt sich durchaus mit sehr detaillierten Lieferungs- und Zahlungsbedingungen. Entscheidend ist die Haltung der Vertriebsleitung.

Bei der Gestaltung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen entstehen Fragen wie: Sollen besonders die Bedingungen zur Sicherung der Forderungen der Firma betont werden (einfacher, verlängerter oder erweiterter Eigentumsvorbehalt), soll vor allem auf schnelle Auftragsabwicklung gedrungen werden (Mängelrügen unverzüglich, spätestens innerhalb von 8 Tagen schriftlich) oder erscheint aus Liquiditätsgründen ein rascher Zahlungseingang besonders wichtig (hohe Skonti, aber auch hohe Verzugszinsen)? Die Vertriebsleitung hat zu entscheiden, ob und in welchem Umfang auch hier Schwerpunkte gebildet werden sollen. Ähnlich ist es mit kundendienstlichen Leistungen.

¹⁾ Vergl. Richardet: Die Aufgabe des Vertreters, Manuskript eines Vortrages, gehalten am 6. Wintertreffen für Kaufleute auf Rigi Kaltbad, ca. 1950, S. 13.

²⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 202.

³⁾ Verbandseinheitliche Verkaufsbedingungen bestehen nicht.

Wie jede absatzpolitische Entscheidung ist auch die Gestaltung der Konditionen und Nebenleistungen in Verbindung mit den Maßnahmen der Konkurrenz zu sehen. Kommt also ein Wettbewerber durch Gewährung langer Zahlungsziele den Kunden entgegen, so ist für die Absatzpolitik die Frage aufgeworfen, ob in gleicher Richtung verfahren werden sollte, bzw. durch welche andere Maßnahmen, vielleicht kundendienstlicher Natur, der Konkurrenz begegnet werden kann.

Diese Abhängigkeit von den Gepflogenheiten der Wettbewerber, aber auch von den Wünschen und finanziellen Möglichkeiten der Kunden, gilt vor allem für das Exportgeschäft. Hier steht die Vertriebsleitung oftmals vor der Entscheidung, ob die durch die speziellen Exportkonditionen, wie cif, fob, franko Grenze, zusammen mit langen Zahlungszielen entstehenden Kostenbelastungen überhaupt ein Geschäft rentabel machen, bzw. wie weit den Kunden mit den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen entgegengekommen werden kann.

Wir haben im Laufe unserer Ausführungen immer von Entscheidungen der Führung bzw. der Vertriebsleitung gesprochen, wenn von Absatzpolitik die Rede war. Die schnelle Lieferung von Ergänzungen, Ersatz von Bruch, die etwa als Beispiele für den Kundendienst angeführt wurden, brauchen aber, so scheint es zunächst, nicht auf Grund einer Entscheidung der Geschäftsleitung zu erfolgen.

Und doch hat auch hier die Leitung, indem sie bestimmte feste Grundsätze für den Verkehr mit den Kunden aufstellte — es wurde z. B. festgelegt, daß sämtliche Anfragen noch am Tage ihres Einganges beantwortet werden müssen, daß versprochene Liefertermine stets eingehalten werden sollen, bei unvorhergesehenen Schwierigkeiten muß ein Zwischenbescheid gegeben werden — letzten Endes absatzpolitische Entscheidungen getroffen, mit denen sie bewußt auf die Kunden einwirkt.

Aus diesen Überlegungen schälen sich einige Hauptbereiche heraus, auf die sich die absatzpolitischen Entscheidungen in der Branche, soweit es um Konditionen und Nebenleistungen geht, im wesentlichen beziehen. Es sind dies:

1. Art der Konditionen und Nebenleistungen
2. Umfang und Schwerpunkte
3. Handhabung der Verkaufsbedingungen
4. Verhältnis zu Konkurrenzbedingungen.

Im Laufe dieses Kapitels wurden die Bereiche dargestellt, in denen absatzpolitische Entscheidungen getroffen werden. Als Objekte der Absatzpolitik haben wir

1. das Sortiment
2. die Vertriebsorganisation (Innen- und Außenorganisation)
3. die Absatzwege
4. die Preisgestaltung
5. die Werbung
6. die Konditionen und Nebenleistungen

erkannt. Es wurde in dem vorausgegangenen Abschnitt 22 versucht, kurz die speziellen Probleme der Geschirrporzellanindustrie, die den Einsatz der ge-

nannten Mittel bestimmen, aufzuzeigen. Die Tatbestände, auf die sich in den 6 oben genannten Bereichen die absatzpolitischen Entscheidungen und Maßnahmen im wesentlichen beziehen, sind jeweils gesondert herausgestellt worden.

Bereits an anderer Stelle haben wir unsere Überzeugung zum Ausdruck gebracht, daß betriebspolitische Maßnahmen global wirken und demnach jede Maßnahme in ihren Wirkungen auf andere Bereiche gesehen werden muß. Die oben angeführten 6 Objekte der Absatzpolitik werden als Elemente eines Gefüges betrachtet, in dem die verschiedensten und ineinander verflochten Beziehungen bestehen. Unsere Aufgabe ist es nun, dieses Gefüge genauer zu durchleuchten und die Zusammenhänge zwischen den Elementen aufzuzeigen.

3 Die Zusammenhänge kausaler Natur

Wenn im Laufe dieses Kapitels von den Zusammenhängen kausaler Natur gesprochen wird, so ist damit keine naturgesetzliche Kausalität in dem Sinne gemeint, daß, wenn das Element A eine bestimmte Gestalt habe, das Element B eine andere bestimmte Gestalt notwendigerweise haben müsse. Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften sind derartige Zusammenhänge sehr selten.

Der Kausalzusammenhang ist hier so verstanden, daß eine konkrete Erscheinung in einem Teilbereich, z. B. in der Sortimentsgestaltung, mit mehr oder weniger großer Wahrscheinlichkeit eine Entsprechung in anderen Teilbereichen finden wird, daß die Sortimentsgestaltung also die Ursache für Erscheinungen in der Vertriebsorganisation, der Preisgestaltung usw. darstellt, von hier einseitig Wirkungen ausgehen. Diese Abhängigkeiten werden um so mehr faßbar und quantifizierbar sein, als sie technisch bestimmt sind¹⁾.

Obwohl wir prinzipiell von der Vorstellung einer allgemeinen Interdependenz ausgehen, erschien es angebracht, in der Hauptsache die direkten kausalen Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen des Absatzgefüges zu betrachten, da die Fernwirkungen, die von einem Teilbereich über einen zweiten hinaus auf andere ausgehen, im Regelfall ziemlich schwach sind und deshalb vernachlässigt werden. Damit folgen wir dem „Prinzip der Abstraktion von praktisch irrelevanten Größen“²⁾. Allerdings kann es auch Fälle geben, wo diese Fernwirkungen so stark sind, daß sie beachtet werden müssen. Auf derartige Tatbestände wird dann im Laufe der Arbeit jeweils hingewiesen.

Auf Voraussetzungen und Methode der Untersuchung wurde bereits an anderer Stelle eingegangen. Hier seien nur noch einige Bemerkungen zur Systematik gemacht.

¹⁾ Vergl. Gutenberg: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, a. a. O. S. 29.

²⁾ Vergl. Valk: Das Substitutionsprinzip als theoretischer Kern der Betriebswirtschaftslehre, ZfB, 5. Jahrg. (1928), S. 192. Valk geht von der Interdependenz aller Erscheinungen in der Volkswirtschaft aus und stellt die Frage, ob die Führung eines Betriebes alle diese Zusammenhänge beachten muß, und kommt zu der Antwort, daß dies zwar erwünscht, jedoch nicht immer möglich sei. Auch seien nicht alle Reaktionen gleich wichtig.

Die Aussagefähigkeit der Analyse der Zusammenhänge im Absatzbereich hängt wesentlich davon ab, ob es gelingt, die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen absatzpolitischen Mitteln möglichst umfassend, d. h. vollständig aufzuzeigen. Vollständigkeit bedeutet hier aber doch, daß alle möglichen Aussagen, die über die Entscheidungen bezüglich eines absatzpolitischen Mittels gemacht werden können, in Beziehung gesetzt werden zu den anderen Mitteln. Mit anderen Worten, es sind Kategorien¹⁾, Abbilder der elementaren Eigenschaften der Mittel der Absatzpolitik zu finden und in ihrer Wirkung aufeinander zu untersuchen.

In der Tat lag die Vorstellung solcher Kategorien zugrunde, wenn im Abschnitt 22 (Teilbereiche des Absatzwesens) die wesentlichen Tatbestände, auf die sich absatzpolitische Entscheidungen in der Geschirrporzellanindustrie beziehen, herausgestellt wurden, denn „soweit wir überhaupt zu einem Wissen um Kategorien kommen, gewinnen wir dieses nicht auf apriorischem Wege, auch nicht durch eine Bewußtmachung von Verstandesprinzipien, sondern durch die Analyse der Gegenstände, soweit sie uns jeweils erfassbar sind“²⁾. So wünschenswert es nun wäre, die für die einzelnen absatzpolitischen Elemente herausgestellten Merkmale in ihren gegenseitigen Einflüssen zu untersuchen, die Zahl der Merkmale, die notwendig sind, um ein Element einigermaßen zu charakterisieren, und die Zahl der damit möglichen Kombinationen würde eine derart umfangreiche Analyse bedingen, daß sie selbst im Rahmen einer Dissertation nicht möglich ist.

Aus diesem Grunde mußten wir uns damit begnügen, den Weg für eine umfassende Analyse aufzuzeigen und beschränken uns im folgenden darauf, mehr beispielhaft die Abhängigkeiten für die einzelnen Teilbereiche des Absatzwesens in der Geschirrporzellanindustrie aufzudecken. Selbstverständlich soll versucht werden, besonders charakteristische Verbindungen herauszugreifen.

31 Wirkungen, die von einzelnen Teilbereichen ausgehen

311 Abhängigkeit vom Sortiment

Der Kausalzusammenhang Sortiment — Innenorganisation

Die Innenorganisation wird weitgehend von der Art und der Zusammensetzung des Sortiments beeinflusst. „Das Produkt selbst als Objekt des Absatzes verlangt eine entsprechende wirtschaftliche Organisation, einerseits

¹⁾ Kategorien, auf Aristoteles zurückgehend, sind die verschiedenen Arten von Aussagen, die von einem Gegenstand gemacht werden können. Aristoteles unterschied 10 Kategorien, Leibniz 6, nämlich Substanz, Quantität, Qualität, Relation, Aktion und Passion. Kant abstrahierte auf die 4 Kategorien Quantität, Qualität, Relation und Modalität. Vergl. Hoffmeister: Wörterbuch der philosophischen Begriffe, 2. Aufl. Hamburg 1955, S. 344 und Hasenack: Methoden und Entwicklungsprobleme der Betriebswirtschaftslehre in: Aktuelle Betriebswirtschaft, Berlin 1952, S. 20. Betriebliche Kategorien, ZfB, 22. Jahrg. (1952), H. 1 und 3.

²⁾ Nicolai Hartmann: Neue Wege der Ontologie, Stuttgart o. J., S. 24, zitiert bei Hasenack: Betriebliche Kategorien, a. a. O. S. 7.

bis zu seiner Bereitstellung zum Vertrieb, andererseits für die Vertriebstätigkeit als solche¹⁾).

Ein Sortiment, das Geschirre für Haushalt und Gaststätten, Geschenkartikel und vielleicht sogar noch figürliches Kunstporzellan umfaßt, bedingt eine wesentlich umfangreichere Innenorganisation als ein enges Sortiment mit lediglich Haushaltsporzellan. Das deshalb, weil — von der Fernwirkung des breiten Sortiments über höhere Umsätze infolge seines gesteigerten akquisitorischen Effekts einmal abgesehen — bei gleichen Gesamtumsätzen der Arbeitsanfall, der durch die Abwicklung der Aufträge gegeben ist, größer wird, wenn die unterschiedlichsten Artikel abgesetzt werden.

Da die einzelnen Bestellungen sehr differenziert sein können, ergibt sich daraus Mehrarbeit bei der Erstellung der Arbeitszettel, der Fakturierung, aber auch in der Expedition und der Packerei. So weist z. B. Vogt²⁾ auf die Nachteile des breiten Sortiments hin. Ein enges Sortiment hat geringere Irrtümer beim Versand, erhöhte Geschicklichkeit durch Wiederholung der gleichen Tätigkeit (z. B. beim Verpacken) zur Folge. Der für das breitere Sortiment erforderliche zusätzliche Aufwand an Sorgfalt und Zeit muß notwendigerweise von einem gewissen Punkt an durch entsprechende Gestaltung der Innenorganisation berücksichtigt werden.

Sortimentsbreite und Tiefe variieren nun auch in den einzelnen Skalen. Rieber³⁾ führt an, daß Betriebe der Skala I durch die Fabrikation halbstarker Tassen, Dessertteller, Schüsseln und anderer Massenstapelartikel gekennzeichnet sind, während die Betriebe der Skala IV z. B. vor allem Tafel- und Luxusgeschirr in zahlreichen Varianten produzieren. Wenn diese Kennzeichnung auch vielleicht nicht mehr voll zutrifft, sicher ist, daß das Sortiment der Fabriken für einfaches Gebrauchsporzellan, die vor allem das Seriengeschäft pflegen, enger ist als das der Qualitätsporzellanfabriken, die vorwiegend komplette Service in einer Vielzahl von Differenzierungen im Sortiment führen.

Damit sind die Qualitätsporzellanfabriken gezwungen, ihre Innenorganisation weiter auszubauen. Mag der Arbeitsumfang bei der Arbeitsvorbereitung (Auftragszettel) für 1000 Teller oder 1 Tafelservice gleich groß sein⁴⁾, bei der Zusammenstellung und Kontrolle erfordert das Tafelservice sicher mehr Mühe und Sorgfalt (die Sorgfalt ist deshalb besonders notwendig, weil fehlende Teile das Service u. U. unverkäuflich machen), was sich in entsprechender Zahl und Qualität der Expedienten, d. h. also bei der Gestaltung der Innenorganisation, auswirken muß.

Das Qualitätsniveau des Sortiments — mit der Erwähnung der Skaleneinteilung bereits angesprochen — beeinflusst nun seinerseits die betriebliche Organisation. Abgesehen davon, daß Qualitätsporzellan meist vierteiliges Ser-

¹⁾ Weichhold, a. a. O. S. 83.

²⁾ Vogt: Absatzprobleme Bd. 1, a. a. O. S. 177.

³⁾ Rieber, a. a. O. S. 39.

⁴⁾ Das Beispiel wurde so gewählt, um auch die unterschiedlichen Erlöse pro kg Porzellan in den Skalen zu berücksichtigen. Nach Schätzungen von Fachleuten beträgt der Kiloerlös in Skala I etwa 3–4 DM, in Skala IV ca. 8 DM.

viceporzellan darstellt¹⁾), ist die qualitativ hochwertige Ware in aller Regel wesentlich dünnwandiger als einfaches Gebrauchsporzellan. Das bedeutet, daß die Bruchgefahr entsprechend höher ist, die Verpackung besser sein muß. So bedingt also das Produkt an sich bereits eine angemessene Innenorganisation.

Es mag vielleicht überspitzt erscheinen, wenn die Wirkung des Sortiments auf die Innenorganisation in diesem Zusammenhang derart herausgestellt wird. Aber wenn man nun einmal nicht Serviceporzellan, sondern figürliches Kunstporzellan nimmt, so wird deutlicher, daß die grazilen, feinen Gebilde nicht nur eine besonders sorgfältige Verpackung benötigen, sondern auch die Art des Versandes damit bestimmt ist.

Die Kosten der Auftragsabwicklung (Lieferung), die speziell vom Sortiment abhängen, sind jedoch in der Branche ziemlich hoch. Nach einer RKW-Untersuchung machten sie 1937 26,7 % der Vertriebskosten aus, diese waren an den Gesamtkosten mit 32,5 % beteiligt²⁾. Es kann also von der Gestaltung des Sortiments über die Innenorganisation eine Fernwirkung auf die preispolitischen Grundlagen ausgehen und damit die Preispolitik selbst beeinflussen.

Der Kausalzusammenhang Sortiment — Außenorganisation

Ähnlich wie in der Innenorganisation sind auch in der Außenorganisation die Einflüsse des Sortiments spürbar. So weist Schäfer im Zusammenhang mit seiner Lehre von den Absatzfaktoren darauf hin, daß spezialisierte Betriebe, also etwa Fabriken, die nur gängige Stapelwaren produzieren, ihren Absatzraum weit ausdehnen müssen. Damit wird es aber immer schwieriger und teurer, mit den Kunden in Verbindung zu treten und den persönlichen Kontakt zu pflegen.

Schäfer sagt wörtlich: „Innerhalb ein und derselben Industrie zwingt also allein die Tatsache einer stärkeren Spezialisierung zu einer weitergesteckten Abgrenzung des Absatzraumes. Damit hängt unmittelbar zusammen, daß sich in der Absatzorganisation eine stärkere Dezentralisierung notwendig macht, sei es durch Bestellung ortsansässiger Bezirksvertreter, durch Filialen oder durch Abmachungen mit bestehenden Handelsfirmen³⁾).

Die Notwendigkeit zur Ausdehnung des Absatzraumes und die damit zusammenhängende Dezentralisierungstendenz besteht für Klein-, Mittel- und Großbetriebe bei Einengung des Sortiments und wird dadurch verschärft, daß in der Geschirrporzellanindustrie die Produktionsstätten fast alle im oberfränkisch-oberpfälzischen Raum konzentriert sind. Die Tatsache, daß ein großer Teil der Fabriken mit relativ engem Sortiment, das sind hauptsächlich die Fabriken der Skalen I und II, in ihrer Außenorganisation in den Verbraucherzentren ansässige Provisionsvertreter einsetzen, ist mit durch die

¹⁾ Rieber, a. a. O. S. 38: „Vielteilige Service haben meist eine höhere Qualität als solche mit wenigen Teilen“.

²⁾ RKW: Industrielle Vertriebskosten, Bedingungen, Abrechnung und Kalkulation, Veröffentlichung Nr. 601, Stuttgart 1938, S. 56 und 55.

³⁾ Schäfer: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a. a. O. S. 45.

eben dargestellten Zusammenhänge Sortiment — Außenorganisation bedingt¹⁾, da die Bearbeitung der Kunden bei größerem Absatzradius zentral vom Werk aus durch Reisende mit wachsender Entfernung immer kostspieliger wird.

Aus der erwähnten Dezentralisierungstendenz in der Außenorganisation, bedingt durch die Spezialisierung im Sortiment, läßt sich jedoch nicht ableiten, daß die Betriebe Fabrikfilialen mit direktem Verkauf an die Letztverbraucher einzurichten hätten.

Selbst das „schmale“ Sortiment eines Spezialgeschäfts für Glas und Porzellan (schmal verglichen mit dem Sortiment von Spezialgeschäften anderer Branchen, z. B. eines Textilgeschäftes) ist sehr viel breiter als ein umfangreiches Sortiment eines großen Herstellerbetriebes²⁾, weil die gutsituierten Kunden eine reiche Auswahl wünschen. „Je mehr im Groß- und Einzelhandelsabsatz eine vielseitige Warenauswahl notwendig ist, desto weniger ist dafür der Fabrikfilialbetrieb geeignet“³⁾. Das noch dazu spezialisierte Sortiment eines Porzellanherstellers käme also kaum für eine Fabrikfiliale in Frage.

Filialen sind deshalb allgemeiner als Kontaktstellen zu verstehen, also etwa als Niederlassungen der Fabriken, die den wegen der großen Entfernung Betrieb — Kunde verloren zu gehen drohenden Kontakt verbessern sollen, Niederlassungen mit Musterlagern, evtl. Auslieferungslagern, in denen Angestellte der Firma für die Kunden zu erreichen sind.

Die Beziehung enges Sortiment — Dezentralisierung der Außenorganisation scheint ziemlich eng zu sein, da selbst kleine Porzellanfabriken der unteren Skalen im Rheinland Verkaufsniederlassungen eingerichtet haben, obwohl für diese finanziell weniger kräftigen Firmen die Errichtung derartiger Kontaktstellen beträchtliche Belastungen darstellen.

Bisher wurde im wesentlichen der Zusammenhang zwischen der Breite des Sortiments und der Außenorganisation dargestellt. Doch sind damit noch keineswegs alle Wirkungen des Sortiments gezeigt. Auch die Art des Sortiments bedingt Einflüsse auf die Außenorganisation.

Nehmen wir einmal ein Sortiment mit fast ausschließlich Services und ein anderes, das hauptsächlich Einzelstücke, Geschenkartikel u. dergl. umfaßt. Zu den Eigenarten des Porzellansortiments gehört es, daß es sich schwer bemustern läßt, jedenfalls nicht in dem üblichen Sinn, daß Reisende oder Vertreter die einzelnen Artikel im Musterkoffer mitbringen, um sie den Kunden vorzuführen. Besonders bei Geschirren, die nun einmal zusammengehören, bei den Teilen eines Services und bei Stücken, deren Eigenart in Form und Dekor erst zur vollen Geltung kommt, wenn man sie in concreto vor sich sieht, macht sich dieser Nachteil bemerkbar.

¹⁾ Das scheint die Aussage Gutenbergs zu widerlegen, daß die Voraussetzungen für die Einschaltung von selbständigen Vertretern um so günstiger sind, je größer die Differenzierung der Erzeugnisse und Waren ist (Gutenberg II, a. a. O. S. 110). Doch ist die Spezialisierung noch nicht soweit fortgeschritten, daß die Betriebe nur mehr wenige Artikel führen. Außerdem handelt es sich in der Branche in der Regel um Mehrfirmenvertreter, so daß der Nachteil der Sortimenteinengung zumindest teilweise ausgeglichen wird.

²⁾ Nieschlag: Strukturwandlungen im Großhandel, a. a. O. S. 79.

³⁾ Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O. S. 97, ähnlich auch Oberparleiter: Funktionen und Risiken des Warenhandels, a. a. O. S. 43. Vergl. auch Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O. S. 335.

Betriebe, deren Sortimentsschwerpunkt gerade auf den genannten Artikeln liegt, müssen deshalb versuchen, in wirtschaftlich tragbarer Weise die tatsächlichen und potentiellen Kunden mit dem unter Berücksichtigung seiner Eigenwirkung dargebotenen Sortiment zusammenzubringen. Das geschieht am deutlichsten auf den großen Messen, von denen wir hier aber absehen wollen, weil wir sie zu den Werbeveranstaltungen rechnen. Eine ähnliche Erscheinung liegt aber bei den Verkaufsniederlassungen vor. Auch hier wird den Kunden das Porzellan in concreto und in der notwendigen Zusammenstellung und Aufmachung dargeboten. Das gleiche ist der Fall, wenn Reisende der Fabrik in größeren Städten Ausstellungen veranstalten, also z. B. in einem Hotel ein repräsentatives Geschirrsortiment aufbauen und die Kunden der Stadt zum Besuch einladen.

Bei diesen Erscheinungsformen der Außenorganisation wird der Zusammenhang mit dem Sortiment insofern sichtbar, als derartige Organisationsformen hauptsächlich in den oberen Skalen (Servicesortiment, größeres Gewicht des stilistischen und dekorativen Elements) zu finden sind.

Daneben geht von der Eigenart des Porzellans, mag es sich um starkes Porzellan handeln, das sich wegen seines Gewichts schwer transportieren läßt, oder um dünnes, wo die Bruchgefahr entsprechend höher ist, eine ähnliche Wirkung aus, nämlich die, den Transport auf ein Minimum zu beschränken, also in Richtung Musterlager bei den Vertretern oder Einsatz der Reisenden von einer Verkaufszentrale aus, wohin die Erzeugnisse in Sammeladungen verschickt werden können.

Dazu kommt ein weiteres. Es ist ein Unterschied, ob eine Firma Hotelporzellan oder Haushaltsporzellan führt. Besteht ein großer Teil des Sortiments aus Hotelgeschirr, so wird dadurch die Außenorganisation beeinflusst, und zwar deshalb, weil sie sich dem Verhalten der Verbrauchergruppen anpassen muß, an die sich der Betrieb mit seinen Erzeugnissen letztlich wendet.

Eine Hausfrau ist gewohnt, ihren Bedarf an Porzellan im Ladengeschäft zu decken, ein Gaststätten- oder Hotelbesitzer wartet dagegen oft, bis ihm ein Händler oder der Repräsentant einer Porzellanfabrik ein Angebot unterbreitet. Während nun beim Haushaltsporzellan Reisende **und** Vertreter zur Bearbeitung der Fachhandelsgeschäfte eingesetzt werden können, sind zur Unterstützung der Händler mit Hotelporzellan besonders Vertreter geeignet. Hat ein Hotelier bei einem Vertreter einmal Teppiche, Wäsche, Glas u. dergl. gekauft, so wird er, wenn er gut bedient worden ist, leichter geneigt sein, über diesen ihm bekannten Vertreter Porzellan¹⁾ zu beziehen als durch Vermittlung eines Fabrikreisenden. Dieser Vertreter mit Hotelporzellan bietet ihm tatsächlich ein bedarfsorientiertes Sortiment (Hotelbedarf) im Sinne Schäfers²⁾. Die Verbindung Sortiment — Außenorganisation ist damit gegeben. Sie wird

¹⁾ Auf die zweckmäßige Kombination der Waren- und Kundenkreise bei Übernahme von Vertretungen weist auch Nieschlag (Strukturwandlungen im Großhandel, a. a. O. S. 79) hin. Dort findet sich auch das Ergebnis einer Untersuchung über die Zahl der übernommenen Vertretungen bei 500 Handelsvertretern im ganzen Bundesgebiet.

²⁾ Siehe Schäfer: Die Absatzwege der deutschen Verbrauchsgüterindustrie, a. a. O. S. 5.

auch durch die Tatsache illustriert, daß die größte Spezialfabrik für Hotelporzellan ausschließlich Provisionsvertreter in ihrer Außenorganisation einsetzt.

Der Kausalzusammenhang Sortiment — Absatzwege

Für die Wahl der Absatzwege sind objektive und subjektive Gründe maßgebend¹⁾. Die objektiven Gründe sind die von Schäfer auch Absatzfaktoren genannten inneren und äußeren Absatzbedingungen, während die subjektiven Gründe die Zielsetzungen der Führung darstellen. So ergibt sich bei der Berücksichtigung des Absatzfaktors Eigenart der Erzeugnisse, der zu den inneren Absatzbedingungen Schäfers rechnet, eine ganze Reihe von Kausalbeziehungen zwischen Sortiment und Absatzwegen.

Das Sortiment einer Porzellanfabrik ist typisch rohstoff- oder produktionsorientiert. Aus den 3 Hauptrohstoffen Quarz, Kaolin und Feldspat wird bei hoher Arbeitsintensität das Porzellan hergestellt, und zwar als Hotelporzellan, Haushaltsporzellan, als Zierporzellan, wie Vasen und kleine Figuren, Tierplastiken usw. Wie Schäfer sagt, ist aber „die Art der Sortimentsabgrenzung einer Industrie von entscheidendem Einfluß auf die Gestaltung des Absatzweges“²⁾. Denn während ein bedarfsorientiertes Sortiment, wie etwa das einer kosmetischen Fabrik, einen sehr einheitlichen Absatzweg hat, wird im Fall eines produktionsorientierten Sortiments, wie im vorliegenden Fall, „eine Zersplitterung in mehrere Arten von Absatzwegen erforderlich“³⁾.

Nun ist allerdings beim Porzellan die verschiedene Verwendung, sind die unterschiedlichen Bedarfskategorien nicht so ohne weiteres erkennbar. Am deutlichsten ist das wohl noch beim Haushalts- und Gaststättenporzellan der Fall. Aber auch Geschenkartikel, Zierporzellan, gehören in eine andere Bedarfsgruppe als Gebrauchsporzellan für den Haushalt und bedingen damit auch eine Differenzierung der Absatzwege.

Die Abhängigkeit Sortiment — Absatzwege ist also derart, daß Betriebe, deren Sortiment sehr vielgestaltig und breit ist, alle drei oben genannten Bedarfsgruppen umfaßt, nicht nur einen Absatzweg wählen können oder auch innerhalb der Absatzwege differenzieren müssen. Es sind also bei der Belieferung des Einzelhandels Spezialgeschäfte für Glas und Porzellan, Geschäfte für Haushalts- und Küchengeräte, Juweliere, Ladengeschäfte mit kunstgewerblichem oder Geschenkartikelsortiment, u. U. auch Warenhäuser und der Versandhandel als Absatzwege zu wählen. Diese Differenzierung ist in weitem Umfang bei den Firmen mit breitem Sortiment, also vor allem bei den Qualitätsporzellanfabriken, zu finden.

Für die Betriebe mit engem Sortiment, das etwa nur auf die Bedarfskategorie Gebrauch im Haushalt abgestimmt ist, müßte sich nach unseren Ausführungen die Beschränkung auf einen einheitlichen Absatzweg ergeben. Das trifft im großen und ganzen zu. Bei den Fabriken der Skalen I und II dominiert die

¹⁾ Schäfer: Die Absatzwege der deutschen Verbrauchsgüterindustrie, a. a. O. S. 5.

²⁾ Schäfer: Die Absatzwege der deutschen Verbrauchsgüterindustrie, a. a. O. S. 5.

³⁾ Schäfer: Die Absatzwege der deutschen Verbrauchsgüterindustrie, a. a. O. S. 5.

Lieferung an den Großhandel. Wenn trotzdem daneben zu geringen Teilen auch weitere Absatzwege begangen werden, so wohl deshalb mit, weil der Produktionsumfang bei diesen auf große Serien bedachten Fabriken relativ groß ist und „vor allem die Massenfabrikation stets mehrere Absatzwege braucht“¹⁾).

Bereits in diesem Abschnitt wurde davon gesprochen, daß Geschirrporzellan, und vor allem das dünnwandige Serviceporzellan der Qualitätsfabriken, nur schwer bemusterbar ist. Schäfer weist nun darauf hin, daß auch von dieser Eigenart des Porzellansortiments Wirkungen auf die Gestaltung der Absatzwege ausgehen, wenn er sagt: „Leicht bemusterbare Waren lassen sich leichter verkaufen als Waren, von denen man gar nicht oder nur auf umständliche Weise Muster geben kann, wie etwa von Ofen oder kunstgewerblichen Gegenständen. Dieser Umstand wirkt sich wiederum auf die Gestaltung des Absatzweges aus. Schwer oder gar nicht bemusterbare Waren haben im allgemeinen die Tendenz zur Verkürzung des Absatzweges“²⁾.

Das bedeutet aber, daß bei den Fabriken der Skalen III und IV vom Sortiment eine Wirkung in Richtung Verkürzung des üblichen Weges Fabrik — Großhandel — Einzelhandel — Verbraucher ausgeht und der Großhandel weitgehend ausgeschaltet wird. Eine ähnliche Tendenz geht vom hochwertigen Qualitätsporzellan, allerdings als Fernwirkung über den Preis (teures Porzellan — Spezialgeschäfte), auf die Gestaltung der Absatzwege aus.

Neben Schäfer hat auch Vogt auf den bestimmenden Einfluß des Sortiments hingewiesen, so etwa wenn er mit Bezug auf die Wahl und Differenzierung der Absatzwege sagt: „Selbstverständlich bestimmt das Erzeugnis die Verkaufsmethode“³⁾, und u. a. auch die Bedeutung des relativen Wertes des Erzeugnisses hervorhebt.

Der Zusammenhang Sortiment — Preisgestaltung

Der Zusammenhang zwischen Sortiment und Preisstellung ist zunächst einmal über die Kosten gegeben. Die Herstellung des Qualitätsporzellans bedingt höhere Kosten als die Fabrikation von Stapelwaren, einmal weil teurere Rohstoffe (z. B. Zettlitzer Kaolin), wertvollere Verzierungsstoffe verwendet und weil schärfere Maßstäbe hinsichtlich der Sortierung des Ofeneinsatzes angelegt werden⁴⁾.

Dazu kommt, daß lange Zeit der Einsatz von Tunnelöfen, die gegenüber den Rundöfen beträchtliche Kostenersparnisse bringen, nur bei der Herstellung von einfachem Gebrauchsporzellan möglich war, weil die Qualitätsporzellanfabriken bei Verwendung dieses Ofensystems mit einer Verschlechterung des

¹⁾ Vergl. Fischer: Marktwirtschaftslehre; a. a. O. S. 97.

²⁾ Schäfer: Die Absatzwege der deutschen Verbrauchsgüterindustrie, a. a. O. S. 5.

³⁾ Vogt: Absatzprobleme Bd. 1, a. a. O. S. 128.

⁴⁾ Vergl. Winterling: Die Kostengestaltung bei der Porzellangeschirrerzeugung, Diss., München 1931, S. 62: „Nicht allein durch eine schärfere Trennung der einzelnen Qualitäten ist die Sortierung bei den besseren Geschirren gekennzeichnet, sondern auch durch den Maßstab, der bei der Sortierung des Ofeneinsatzes angelegt wird.“

qualitativen Niveaus ihrer Erzeugnisse rechnen konnten bzw. mußten¹⁾. Weiterhin ist es möglich, bei einfachen Geschirren und entsprechend engerem Sortiment²⁾ in stärkerem Ausmaß im Weißbetrieb und in den Dekorabteilungen maschinelle Hilfsmittel (Teller- und Becherautomaten) zu verwenden, die wiederum kostensenkend wirken. All das zusammen bewirkt, daß das Kostenniveau einer Fabrik, deren Sortiment aus einfachem Gebrauchsporzellan besteht, wesentlich niedriger ist als das eines Betriebes für hochwertiges Qualitätsporzellan. Deshalb müssen die Preise im letzteren Fall notwendigerweise höher sein, die Verbindung Sortiment — Preis ist wieder gegeben.

Wir wollen aber hier nicht in ein einseitiges Kostendenken³⁾ verfallen und sind uns bewußt, daß für das Zustandekommen des Preises die jeweiligen Marktverhältnisse maßgebend sind. Doch kann man eigentlich von einer Preispolitik nur dann sprechen, wenn auf die Dauer im Preis auch die Kosten gedeckt werden.

Ein ähnlicher Zusammenhang über die Kosten besteht natürlich nicht nur zwischen dem Sortiment und der Preisgestaltung, sondern auch mit den anderen Teilbereichen der Absatzpolitik. Doch ist die Verbindung mit der Sortimentsgestaltung deshalb besonders eng, weil in ihr gewissermaßen die reinen Produktionskosten, die prozentual⁴⁾ recht erheblich sind, zum Ausdruck kommen.

Breite und Tiefe des Sortiments beeinflussen die Höhe der Kosten, vor allem aber zusammen mit dem Qualitätsniveau die Kostenstruktur. Die oben erwähnten maschinellen Einrichtungen können hauptsächlich nur für ein auf Massenfertigung angelegtes, relativ enges Sortiment, wie es das einfache Gebrauchsporzellan etwa der unteren Skalen darstellt, verwendet werden. Da hier auch in stärkerem Maß Tunnelöfen eingesetzt sind — bis vor wenigen Jahren die Domäne der Stapelwarenfabriken —, die Qualitätsporzellanfabriken mit ihrem breiten Sortiment wohl auch eine größere Anzahl gut-bezahlter Facharbeiter beschäftigen, ergibt sich für das schmale Gebrauchsporzellansortiment und das Sortiment von Fabriken der Skala IV eine unterschiedliche Kostenstruktur, welche die Preispolitik beeinflusst.

Wenn auch die Fabriken für einfaches Gebrauchsporzellan noch als relativ lohnintensiv anzusprechen sind, so ist doch das Risiko für sie, frühzeitiger unter den kritischen Punkt in die Verlustzone zu geraten, größer als bei einer Qualitätsfabrik, da sie kapitalintensiver sind. Es müssen früher geeignete

¹⁾ Gramms, a. a. O. S. 60, weist noch 1951 darauf hin, daß bei den Tunnelöfen das Streben nach Wirtschaftlichkeit bisweilen dazu führt, daß „verkäufliche aber doch etwas geringere Waren hergestellt werden.“ Jaeger (Kostenerfassung und Kostenverrechnung sowie Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad in der Geschirrporzellanindustrie, Diss. Nürnberg 1950, S. 40) meint sogar: „Bei dem heutigen Stand der Technik können im Tunnelofen nur Stapelwaren gebrannt werden.“

²⁾ Über die kostensenkende Wirkung des engen Sortiments vergl. auch: Die Deutsche Porzellan- und Steingutindustrie Teil 1, a. a. O. S. 234 und Zeilmaker, a. a. O. Seite 83 und 84.

³⁾ Ein Beispiel dafür bietet Feindeisen in seinem Aufsatz „Absatztheorie“ (ZfB, 2. Jahrg. 1925, S. 2): „Wer die Gesetzmäßigkeiten des Absatzes erforscht, muß die Kostengesetze als Ausgangspunkt für sein Streben wählen. Die Kosten, die Kosten und nochmals die Kosten bestimmen den Absatz und nach unserer Ansicht das Schicksal des Betriebes überhaupt.“

⁴⁾ Nach RKW-IWF: Industrielle Vertriebskosten, a. a. O. S. 55, betrugen 1937 die Herstellkosten im Durchschnitt 32,5% der Gesamtkosten.

Maßnahmen, d. h. in unserem Fall preispolitische Maßnahmen, ergriffen werden, um die sinkende Beschäftigungstendenz aufzufangen und ins Gegenteil umzukehren¹⁾.

Es kann zu diesem Zweck, da der Preis kein einheitliches Ganzes ist, sondern aus mehreren in sich beweglichen Schichten²⁾ besteht, kurzfristig auf die sog. bedingten Kosten Unternehmerlohn, Eigenkapitalzins, Wagnisprämien und kalkulatorische Abschreibungen verzichtet werden.

Dagegen streben die Qualitätsporzellanfabriken mit mehr zur Beschäftigung variablen Kosten stärker nach einem hohen Preis und gleichen die Absatzschwankungen in der Produktion aus. Bei ihnen liegt außerdem die Liquiditätsgrenze³⁾ wegen des höheren Lohnanteils höher, so daß ihnen in ihrer Preisstellung nach unten engere Grenzen gezogen sind. Die Verbindung zum Sortiment wird wieder deutlich.

Daneben gehen vom Sortiment, von der Eigenart der Erzeugnisse weitere grundlegende Wirkungen auf die Preispolitik aus, durch welche die Absatzentscheidungen in eine ganz bestimmte Richtung gedrängt werden⁴⁾. So ist der Einfluß der Mode- und Stilempfindlichkeit des Sortiments auf die Preisgestaltung leicht nachzuweisen.

Während das Porzellan generell dem Zeitstil unterworfen ist, spielt wie erinnerlich das modische Element verstärkt bei Geschenkartikeln eine Rolle. Die Ware kann deshalb nur beschränkt auf Lager gehalten werden. Zwar ist rein technisch die Lagerfähigkeit gegeben, aber wirtschaftlich ist sie nur beschränkt, weil eben die Geschmacksentwicklung die Stücke veralten läßt. Derartige Teile des Sortiments, die nicht mehr „gängig“, unmodern geworden sind, müssen zu stark ermäßigten Preisen abgestoßen werden, wenn sie überhaupt noch verkäuflich sein sollen.

In diesem Sinn erfordert ein Sortiment mit hohem Geschenkartikelanteil eine große Beweglichkeit in der Preispolitik. Ähnliches gilt für die Betriebe der Skalen III und IV, weil das Lagerrisiko wegen der starken geschmacklichen Orientierung der Sortimentsgestaltung erhöht ist⁵⁾. Vom Sortiment wird damit ursächlich die Preispolitik beeinflusst.

Auch das Verhältnis des Sortiments zu Konkurrenzprodukten übt einen sehr wesentlichen Einfluß auf die Preispolitik aus. Wie wir aus Teil 221 wissen, stehen in der Branche jeweils relativ wenige Betriebe mit differenziertem

¹⁾ Vergl. Lehmann: Industriekalkulation, 4. Aufl. Stuttgart 1951, S. 127, Schmalenbach: Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 6. Aufl. Leipzig 1934, S. 102, Die Kostenrechnung und Preispolitik, 7. Aufl. Köln Opladen 1956, Seite 476.

²⁾ Fischer: Allgem. Betriebswirtschaftslehre, a. a. O. S. 314: „Der betriebliche Preis ist kein unteilbares Ganzes, sondern ein in sich beweglicher Schichtenpreis, dessen einzelne Schichten in sich ebenfalls elastisch sind.“ Man vergl. auch Fischer: Kostenschichtung und Schichtenpreis, ZfB, 13. Jahrg. (1936), S. 419.

³⁾ Die Preise müssen so hoch sein, daß alle Kosten gedeckt werden, die kurzfristig Ausgaben sind. Das kommt besonders bei Gutenberg II, a. a. O. S. 299 und Koch: Die Ermittlung der Durchschnittskosten als Grundprinzip der Kostenrechnung, ZfHf Neue Folge, 3. Jahrg. (1951), H. 7, S. 315 zum Ausdruck. Vergl. auch Lehmann: Industriekalkulation, a. a. O. S. 127 und Seeding, a. a. O. S. 66.

⁴⁾ Vergl. Schäfer: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a. a. O. S. 46.

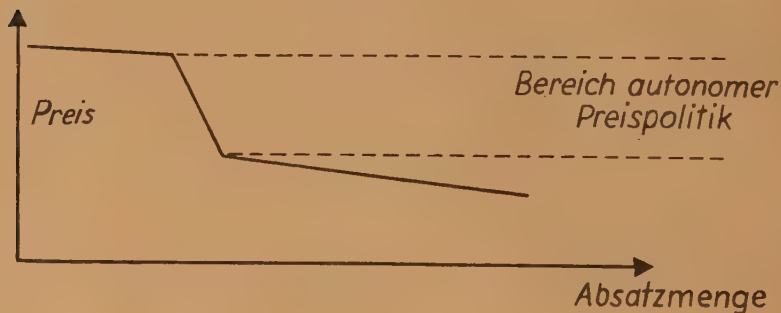
⁵⁾ Fischer (Marktwirtschaftslehre, a. a. O. S. 45) bringt zum Ausdruck, daß die Art des Produkts bzw. Sortiments darüber entscheidet, wie Marktschwankungen allgemein den Betrieb treffen und absatzpolitische Maßnahmen notwendig machen, wenn er sagt, daß „Massenartikel weniger konjunkturpolitische Sorgfalt erfordern als z. B. ausgesprochene Modeartikel.“

Sortiment in Wettbewerb (oligopolistische Marktsituation). Jeder Betrieb hat einen bestimmten Spielraum, in dem er seine Preise ändern kann, ohne daß sich Reaktionen der Abnehmer oder der Konkurrenten ergeben. (Vergleiche Skizze 1.) Um mit Gutenberg zu sprechen, jeder Betrieb kann innerhalb eines bestimmten Preisintervalles, das sich nach seiner individuellen Nachfragekurve richtet, autonom Preispolitik betreiben, weil sich durch die Gestaltung des Sortiments, der Absatzorganisation, durch den Einsatz von Werbung, durch Aufbau eines Kundendienstes regionale, zeitliche, persönliche und sachliche Präferenzen herausgebildet haben, deren Summe das akquisitorische Potential des Unternehmens darstellt. Die Breite des erwähnten autonomen Bereiches, d. h. der Umfang der preispolitischen Möglichkeiten, richtet sich, wie Gutenberg¹⁾ ausführt, nach der Substituierbarkeit der angebotenen Güter und nach dem Maß an allgemeiner Markt- und Qualitätstransparenz.

Diese Substituierbarkeit ergibt sich jedoch ihrerseits aus dem Verhältnis des Sortiments zu Konkurrenzprodukten, wobei solche Porzellanerzeugnisse oder Produkte aus Glas, Kunststoffen, Steingut und dergl. sein können.

Besonders bei den qualitativ nicht sehr hochstehenden Sortimenten der Fabriken für einfaches Gebrauchsporzellan, wo es vor allem auf niedere Preise und Zweckmäßigkeit ankommt — eine Plastikschüssel kann aber praktischer sein als eine große Porzellanschüssel für den Haushaltsgebrauch —, ist die Substitutionskonkurrenz²⁾, in neuerer Zeit vor allem durch Kunststoffe, spürbar. In den Vereinigten Staaten haben die Hersteller von Porzellangeschirr für Hotels und Restaurants bereits eine Organisation gegründet, die den Einbruch von Kunststoffserzeugnissen u. a. Materialien in ihr Absatzgebiet bekämpfen soll, da nur mehr $\frac{3}{4}$ des in Frage kommenden Marktes durch Porzellangeschirr beliefert wird³⁾.

Skizze 1



¹⁾ Gutenberg (Grundlagen Bd. II, a. a. O. S. 211) macht obige Aussage zwar für polypolistische Marktstruktur, sagt dann aber (S. 249), daß sich die oberen und unteren Grenzpreise des reaktionsfreien oder auch autonomen Preisintervalles bei oligopolistischer Marktstruktur nach den gleichen Prinzipien bestimmen.

²⁾ Schäfer (Die Absatzwege der deutschen Verbrauchsgüterindustrie, a. a. O. S. 2) spricht in diesem Zusammenhang von vertikaler Konkurrenz und betont, daß diese in der Verbrauchsgüterindustrie außerordentlich stark wirksam ist.
Steinbrück, a. a. O. S. 15, sagt wörtlich: „Die Substitution, die Surrogatkonkurrenz scheint überhaupt ein so überragendes Phänomen zu werden, daß sie oft die Konkurrenz im alten Sinn überschattet, sie stellt gewissermaßen die Konkurrenz zwischen verschiedenen Märkten um die Gunst des Käufers dar.“

³⁾ Vergl. Sprechsaal, 91. Jahrg. (1958), Nr. 11, S. 276.

Wieweit sich eine ähnliche Entwicklung in Deutschland einmal anbahnen kann, bleibe dahingestellt. Sicher ist jedoch, daß durch die Substitutionskonkurrenz, wie sie für einfaches Porzellan zweifellos besteht, die preispolitischen Möglichkeiten eingeengt sind¹⁾. Damit ist eine Beziehung zwischen Sortiment und Preispolitik gegeben.

Die Substituierbarkeit der Porzellanerzeugnisse — und damit der preispolitische Spielraum — hängt aber in weit größerem Umfang davon ab, inwieweit es die Unternehmungsleitung verstanden hat, ihre Produkte von denen anderer Porzellanhersteller abzuheben, ihnen eine persönliche Note zu geben. Erst wenn das Unternehmen Erzeugnisse auf den Markt bringt, die sich in Form und Dekor, in der Zweckmäßigkeit der Zusammenstellung von Servicegrößen und Teilen, von den vergleichbaren Produkten der Konkurrenzbetriebe in der gleichen Preislage unterscheiden, also differenzierte Güter angeboten werden, kann das Sortiment die Ursache eines Firmenmarktes werden.

Dabei können sich die Präferenzen der Kunden auf die Einheitlichkeit des Stils der Erzeugnisse, auf einwandfreie Sortierung und strenge Trennung der Qualitätsstufen stützen. Manchmal handelt es sich um „geringfügige qualitative Anders²⁾ — und nicht unbedingt Bessergestaltung“³⁾.

Große Auswahl, einwandfreie Sortierungen⁴⁾ und künstlerische Gestaltung der Geschirre sind die sortimentspolitischen Mittel, mit denen sich die Unternehmungsleitung Präferenzen schaffen kann. Damit ist jedoch ein größeres Maß preispolitischer Freiheit gegeben, denn „der Auslösung des oligopolistischen Aktions- und Reaktionssystems stehen um so größere Widerstände entgegen, je unvollkommener die Märkte, d. h. je heterogener die Erzeugnisse oder Leistungen sind, je geringer die Marktübersicht und je stärker die Bindung der Käufer an die Unternehmung, je größer also die Intensität der Präferenzen bzw. die attraktive Wirkung des akquisitorischen Potentials der Unternehmungen ist“⁴⁾.

Wenn auch in der Porzellanindustrie kein Betrieb seine individuelle Absatzkurve genau kennt, die Vertriebsleiter aus jahrzehntelanger Erfahrung und oft mehr intuitivem Erahnen heraus die Marktreaktionen voraussagen als auf

¹⁾ Sandig (Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 190) führt dazu aus:

„Die Substituierbarkeit der angebotenen Güter durch andere ist zu beachten. Das hat für die bereits bei Marshall beachtete Wirkung des Vorhandenseins von Ersatzgütern zur Einführung des Begriffes der Kreuz-Preis-Elastizität (E. Schneider), des Substitutionskoeffizienten (Triffin) als des Grades für die Ersetzbarkeit eines Gutes durch ein anderes bewirkt mit der Konsequenz: Die preispolitischen Möglichkeiten eines Anbieters sind umso geringer, je größere Substitutionsmöglichkeiten durch andere Güter bestehen.“ Vergl. auch Steinbrück, a. a. O. S. 15.

²⁾ Vergl. Gutenberg II, a. a. O. S. 199, Soeding, a. a. O. S. 93. Auch Hermann Winterling: Die betriebswirtschaftliche Verfassung der bayerischen Geschirrporzellanindustrie, Diss., München 1947, S. 56 meint wohl dasselbe, wenn er sagt:

„Diese geschmacklichen Eigenarten des Porzellans sind von verschiedener Bedeutung in bezug auf Form, Dekoration und Qualität und bedingen eine persönliche, individuelle Beurteilung und Behandlung des Produkts während seines ganzen Herstellungsprozesses. Der Unternehmer kann und muß seine ganze persönliche Note mit ins Gewicht legen, wenn er Aussicht auf Erfolg haben will.“

³⁾ Mellerowicz: Markenartikel — Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München und Berlin 1955, S. 25.

⁴⁾ Das Sortieren des Ofeneinsatzes erfolgt zwar von Fachkräften, die teilweise auf bestimmte Artikel spezialisiert sind. Trotzdem läßt sich ein gewisser, kleiner Prozentsatz an Fehlsortierung nicht vermeiden. Sieht ein Betrieb im Ruf, in seiner regulären Ware kaum fehlerhafte Stücke zu haben, so kann das erhebliche Präferenzen schaffen.

Grund statistischen Materials, so ist das kein Grund, die Wirkung des Sortiments auf die Preispolitik nicht an Hand einer Absatzkurve zu illustrieren.

Der Kausalzusammenhang Sortiment — Werbung

Der ursächliche Zusammenhang zwischen der Gestaltung des Sortiment und der Werbung wird sofort sichtbar, wenn man sich vergegenwärtigt, daß zu jedem Sortiment eine bestimmte Kunden- bzw. Verbrauchergruppe gehört¹⁾. Ein Sortiment, das vorwiegend aus Hotelporzellan besteht, wendet sich, wie schon der Name sagt, an die Besitzer von Gaststätten, Hotels, Werkskantinen und dergl. Zum hochwertigen Qualitätsporzellan gehören als Bedarfsträger vor allem die Empfänger von mittleren und höheren Einkommen, während das Korrelat zum einfachen Gebrauchsporzellan die weniger bemittelten Bevölkerungsschichten sind.

Da aber die genannten Verbrauchergruppen unterschiedliche Einkaufsgewohnheiten haben, dadurch bestimmte Absatzwege für den Betrieb vorgezeichnet sind, gehen einerseits vom Sortiment über die Absatzwege Verbindungen zur Werbung (indirekter Zusammenhang), andererseits wird die Handhabung der Werbung auch direkt vom Sortiment bestimmt.

Als Beispiel sei das oben genannte Hotelsortiment angeführt. Die Wahl der Werbemittel ist durch das Sortiment in eine bestimmte Richtung gedrängt. Es kommen Ausstellungen auf Fachmessen des Gaststättengewerbes, Anzeigen in den Fachzeitschriften der Gastronomie, Werbeprospekte als Beilagen als speziell durch das Sortiment bestimmte Werbemittel in Frage.

Für eine Fabrik, die Qualitätsporzellan produziert, ist es wenig sinnvoll, in großem Umfang in Tageszeitungen zu inserieren, weil die Streuung des Leserkreises bei diesen zu groß ist. Die Markenfirmen müssen ihre Anzeigen speziell in solchen Zeitschriften erscheinen lassen, die von einem anspruchsvollen, aber auch kaufkräftigen Publikum gelesen werden, z. B. in Readers Digest, Madame, Westermanns Monatsheften, um nur einige zu nennen. Stapelwarenfabriken, soweit sie Direktwerbung beim Verbraucher betreiben, sind praktisch auf Zeitschriften mit sehr breitem Leserkreis und großer Auflage angewiesen.

Aber nicht nur in der Wahl verschiedener Werbemittel kommt die Wirkung des Sortiments zum Ausdruck, sondern in der Gestaltung der Werbung selbst. So wird die Werbung für Qualitätsporzellan besonders die Güte der Erzeugnisse, die modernen Formen, die Größe der gebotenen Auswahl herausstellen, während eine Fabrik für einfaches Gebrauchsporzellan mehr die Zweckmäßigkeit ihrer Formen und die Preisgünstigkeit des Angebots betonen wird.

Argumentation und Layout, wie die Werbefachleute die inhaltliche und graphische Gestaltung der Werbung nennen, müssen dem Sortiment und den Verbraucherschichten, an das es sich wendet, entsprechen. Außerdem ver-

¹⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 168, sagt, vor allem mit Bezug auf den Handel: „Zum angebotenen Warengenre findet sich gewöhnlich die dazu passende Kundschaft.“ Doch läßt sich dieser Satz auch auf Industriebetriebe ausdehnen. Auch hier gehören zu einem bestimmten Sortiment bestimmte Kundengruppen.

pflichtet die Qualität der Erzeugnisse und ihr Ruf die Markenfirmen zu einer gewissen Würde in allen ihren Werbeäußerungen¹⁾).

Neben diesen direkten Verbindungen zwischen Qualität des Sortiments und Werbung bestehen auch indirekte über die Absatzwege. So wird beim Absatz an den Spezialeinzelhandel, der etwa der dem Markenporzellan angemessene Absatzweg ist, wegen der großen Zahl der Kunden notwendigerweise die schriftliche Werbung dominieren gegenüber der mündlichen in Verbindung mit Vertreterbesuchen oder bei Besuchen der Kunden in der Fabrik. Rundschreiben, Massendrucksachen mit Werbeprospekten²⁾, Katalogen überwiegen. Bei Stapelwarenerzeugung und Großhandelsabsatz sind diese Werbemittel zwar ebenfalls zu finden, doch sind die Möglichkeiten für Werbung in Form des gesprochenen Wortes, des persönlichen Zusammentreffens mit dem Kunden größer.

Es läßt sich allerdings nur schwer abgrenzen, welche Tendenzen als Fernwirkungen über die Absatzwege vom Sortiment auf die Werbung ausgehen und welche in den gewählten Absatzwegen ihre Ursache haben. Deshalb sei auf die Fernwirkungen nur hingewiesen und an späterer Stelle die kausale Abhängigkeit der Werbung von den Absatzwegen ausführlich behandelt.

Der zeitliche Einsatz der Werbemittel dagegen ist direkt von der Art des Sortiments abhängig, was leicht verständlich ist, wenn man den unterschiedlichen Saisonverlauf bei verschiedener Sortimentszusammensetzung betrachtet (vergl. Anh. I) und davon ausgeht, daß die Werbemaßnahmen etwa in die Zeit der höchsten Kauflust der Abnehmer fallen sollen. Um eine optimale Wirkung zu erzielen, wird eine Fabrik für Hotelporzellan das Hauptgewicht ihrer Werbetätigkeit in die Zeit vor Beginn der Reisesaison im Sommer und vor Beginn der Wintersaison legen, weil sich die Hotel- und Gaststättenbesitzer in dieser Zeit am leichtesten dazu entschließen, ihren Porzellanbedarf zu decken. Andererseits kann die Werbung für gängige Geschenkartikel sich relativ gleichmäßig auf das Jahr verteilen.

Während die Werbewirkung, die vom Sortiment als solchem ausgeht, im Zusammenhang mit wechselseitigen Beziehungen zwischen Sortiment und Werbung dargestellt ist, besteht eine kausale Abhängigkeit vom Sortiment insofern, als das Sortiment für die Werbung im eigentlichen engeren Sinn wirkungsvolle Argumente liefern kann, z. B. „größte Spezialfabrik für Hotelporzellan in Europa“, wenn tatsächlich ein sehr breites und tiefes Spezialsortiment gegeben ist. Oder es wurde eine Serviceform wegen ihrer außergewöhnlichen Harmonie und Schönheit auf Ausstellungen, z. B. der Mailänder Triennale³⁾, ausgezeichnet. Auch hieraus ergeben sich Werbemöglichkeiten.

Andererseits erwächst gerade aus dem Sortiment heraus die Notwendigkeit zu bestimmten Werbeveranstaltungen, es sei hier nur an das hochwertige Servicesortiment einer Qualitätsporzellanfabrik erinnert. Ein Speiseservice

¹⁾ Vergl. Hans Fischer: Produzent und Markenwesen, a. a. O. Seite 56.

²⁾ Schäfer weist in „Die Aufgabe der Absatzwirtschaft“ a. a. O. auf Seite 113 an einem Beispiel nach, daß die Werbung, etwa in der Streuung, der Ausprägung der Prospektwerbung von den Eigenarten des Erzeugnisses, im weiteren Sinne vom Sortiment, abhängig ist.

³⁾ Als erste deutsche Porzellanfabrik wurde die Firma Heinrich & Co. in Selb für ihre Form Anmut mit der goldenen Medaille ausgezeichnet.

z. B. ist erst in der Zusammenstellung auf einer festlich gedeckten Tafel voll werbewirksam, erst dann kommt die Eigenart edlen Porzellans voll zur Geltung. Ebenso werden die modischen Nuancen von Geschenkartikeln, die Feinheiten der Handmalerei, die Ausgewogenheit der Form auch auf den besten Prospekten nicht voll sichtbar.

Bietet sich für Porzellan die Ausstellung auf Messen geradezu an, weil hier das Sortiment in entsprechender Darstellung einem großen Interessentenkreis gezeigt werden kann — die Porzellanindustrie war seit je auf den Messen stark vertreten —, so ist ein Sortiment mit vierteiligen Servicen, mit modischen Artikeln geradezu für die Messe prädestiniert, hier ist das Wort vom Messezwang¹⁾ berechtigt.

Die Breite und Tiefe des Sortiments übt u. U. eine beträchtliche Werbewirkung aus, doch wird dieser Einfluß erst bei der Behandlung der wechselseitigen Verbindungen gezeigt. Hier läßt sich jedoch eine andere Wirkung anführen. In der Branche kann ein breites und tiefes Sortiment wegen des Umfangs der produktionstechnischen Aufgaben nur ein Großbetrieb haben, der in der Regel auch finanzstark sein wird. Ein kapitalkräftiger Betrieb hat aber größere Möglichkeiten hinsichtlich der Auswahl und der Einsatzdauer seiner Werbemittel, er kann weit intensiver und gezielter werben als ein finanzschwaches Unternehmen. Über den Absatzfaktor Finanzkraft des Unternehmens (vergl. S. 28), der gewissermaßen als Bindeglied zwischen Sortimentsbreite und Werbung steht, kommt so ein kausales Abhängigkeitsverhältnis zustande.

Allerdings braucht die Werbewirkung für eine bestimmte Form bei einem Großbetrieb mit breitem Sortiment nicht unbedingt ein Vielfaches von der ausmachen, die eine kleine Firma für einen ihrer Artikel erreichen kann, denn der absolut größere Werbeaufwand im ersten Fall verteilt sich auch auf eine größere Zahl von Servicen und Einzelstücken. Aber ebensowenig wie der Großbetrieb allein mit seinem Namen ohne Angabe einiger Formen werben wird, kann der Kleinbetrieb sich nach Art der Markenartikelwerbung in seinen Anstrengungen auf einen einzigen Artikel konzentrieren.

Der Kausalzusammenhang Sortiment — Konditionen und Nebenleistungen

Die Verbindungen zwischen dem Sortiment und den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen sowie den Nebenleistungen und der Kulanz im Kundenverkehr sind wegen der Vielzahl oft kleiner Leistungen nicht ohne weiteres ersichtlich, obwohl die Summe der sehr inhomogenen Dienste für den Kunden eine beachtliche Wirkung ausüben können. Die Beziehungen zwischen dem Sortiment und den Konditionen und Nebenleistungen werden deshalb teilweise relativ locker sein.

¹⁾ So Twete, a. a. O. S. 150. Schäfer (Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a. a. O. S. 74) spricht von einer besonderen Messebedürftigkeit. Seyffert (Stichwort Messen im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, III. Band, Stuttgart 1927, Sp. 1927) schreibt:
„Für manche Industrien — z. B. die keramische — ist die Messe neben dem Verkauf in der Fabrik fast die einzige Möglichkeit, den Kunden die Erzeugnisse in allen Spielarten im Original vorzuführen.“

Die Art des Sortiments als solche, etwa Hotel- oder Haushaltsporzellan, hat keinen kausalen Einfluß auf die Konditionen und Nebenleistungen, auch nicht der unterschiedliche Anteil von Weiß- und Dekorware. Zunächst scheint es, daß für undekorierte und dekorierte Geschirre sich ein Einfluß auf die Lieferfristen ergibt, denn es ist bekannt, daß die Auslieferung von Dekorservicen oft wesentlich länger dauert als die von Weißporzellan.

Dabei handelt es sich jedoch vielfach um eine Wirkung von Breite und Tiefe des Sortiments. Dadurch nämlich, daß eine sehr große Zahl von Dekorvarianten angeboten wird — es gibt ja weit mehr Dekore als Formen —, entstehen oft Lieferverzögerungen, weil die Dekoration eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt, und keine Firma, sei sie noch so finanzkräftig, kann alle Varianten gleichzeitig auf Lager haben.

Ähnliche Wirkungen auf die Lieferfristen ergeben sich bei unterschiedlicher Sortimentsbreite beim Weißporzellan. Werden relativ wenige Serien in großen Auflagen hergestellt, so ist die Lieferung von Ergänzungen, die als typische Kundendienstleistung angesehen wird, sehr rasch möglich, weil alle Serien meist auf Lager produziert werden¹⁾, während bei breitem Servicesortiment die Lagerhaltung nur beschränkt möglich ist.

Die Wirkung der Breite und Tiefe des Sortiments auf die Konditionen kommt zum Ausdruck, wenn es im Juniheft 1956 der Schaulade²⁾ heißt: „Einschränkung der Formen ist nicht nur im Sinne der Rationalisierung, sondern auch für die Verbesserung der Liefermöglichkeiten Voraussetzung.“ Außerdem ist für Lieferverzögerungen oft der häufige und schnelle Wechsel in Form und Dekor verantwortlich³⁾.

Ein anderer, allerdings lockerer Zusammenhang läßt sich zwischen Sortimentsbreite und den Zahlungsbedingungen feststellen. Wenn man unterstellt, daß ein breites Sortiment mit einem finanzkräftigen Betrieb verbunden sein muß, so besteht hier eher die Möglichkeit, daß den Kunden längere Zahlungsziele eingeräumt werden können als bei einem kleinen Betrieb. Bei großen und finanzstarken Betrieben besteht außerdem die größere Wahrscheinlichkeit, daß ganz bewußt Konditionen und Nebenleistungen als Mittel der Absatzpolitik eingesetzt werden, denn scharf umrissene Zielsetzungen sind im allgemeinen öfter in Groß- als in Kleinbetrieben zu finden.

Damit haben wir die Kausalreihen, die im Sortiment ihren Ursprung haben, abgeschlossen und können uns nun den Wirkungen zuwenden, die von der Vertriebsorganisation ausgehen.

312 Kausale Abhängigkeit von der Vertriebsorganisation

Bei der Behandlung kausaler Abhängigkeiten von der Vertriebsorganisation wird nicht mehr zwischen Innen- und Außenorganisation im einzelnen getrennt, weil die Zahl der Verbindungen geringer ist als beim Sortiment. Dabei sind wir uns bewußt, daß Innen- und Außenorganisation aufeinander ab-

¹⁾ Vergl. Friedl, a. a. O. S. 36: Welche Vorteile habe ich durch die Porzellanserie?

²⁾ Schaulade B, 31. Jahrg. (1956), H. 6, S. 346.

³⁾ Siehe auch hierzu Schaulade B, 32. Jahrg. (1957), H. 11, S. 712.

gestimmt sein müssen, sowohl in ihrer Leistungsfähigkeit als in der Verteilung der Absatzteolfunktionen, wobei die Art der Außenorganisation weitgehend die innere Organisation der Verkaufsabteilungen formt¹⁾).

Der Kausalzusammenhang Vertriebsorganisation — Sortiment

Vertriebsorganisation und Sortiment sind weitgehend funktional verbunden, die Zahl der kausalen Abhängigkeiten ist gering. Lediglich die Art der Organisation und die Leistungsfähigkeit ihrer Glieder wirken kausal auf das Sortiment. Ist die Außenorganisation etwa in Form von Vertretern oder Verkaufsniederlassungen dezentral aufgebaut, haben die Repräsentanten der Firma einen sehr guten Kontakt mit den Kunden, was ja als ein Kennzeichen ihrer Leistungsfähigkeit gelten kann, so wird das Unternehmen genauer über die Wünsche, die Geschmacksrichtung der Kunden unterrichtet als wenn eine gute Zusammenarbeit mit den Abnehmern fehlt.

Da die Unternehmungsleitung aber, wie schon ausgeführt, bestrebt sein muß, den über den Handel an sie herangetragenen Bedarf möglichst gut zu befriedigen, das Sortiment darauf abzustimmen, ist die Verbindung zwischen Vertriebsorganisation und Sortiment gegeben.

Der Kausalzusammenhang Vertriebsorganisation — Absatzwege.

Eine Wirkung auf die Absatzwege geht zunächst von der Art der Organisation aus. Mit der Dezentralisierung des Verkaufsapparates in Form von Verkaufsniederlassungen, Muster- oder Auslieferungslagern werden für die Einzelhändler, die zumindest teilweise ab Fabrik bezogen, eine größere Anzahl Dienste des Unternehmens in größerer Nähe verfügbar.

Der Inhaber eines Geschäfts für Haushalts- und Küchengeräte, eines Spezialgeschäfts, kann sich besser einen Überblick über das Firmensortiment verschaffen. Der Geschäftsverkehr mit dem Unternehmen wird erleichtert, da die Angestellten der Firma schnell erreichbar sind. Vor allem ist es diesem Händler bei Errichtung eines Auslieferungslagers möglich, sich kurzfristig aus dem Fabriklager in seiner Heimatstadt einzudecken. Da die Geschirre sofort verfügbar sind, kann seine eigene Lagerhaltung gering gehalten und damit der Kapitalumschlag beschleunigt werden. Außerdem fällt das Risiko des Transports weitgehend weg, da die Porzellanfabrik selbst den Transport bis in die unmittelbare Nähe der Einzelhandelsgeschäfte besorgt.

Bei der Einrichtung von Auslieferungslagern wird die Verbindung Vertriebsorganisation — Absatzwege sehr deutlich. Mit dieser Organisationsform ist eindeutig die Tendenz nach Ausschaltung des Großhandels verbunden, da zumindest teilweise dessen Funktionen mit übernommen werden, denn noch vor wenigen Jahrzehnten hätte man, wie Nieschlag²⁾ sagt, die Lieferung kleiner Mengen an den Einzelhandel aus einem „kundennahen“ Lager als eine typische Großhandelsaufgabe angesehen.

¹⁾ So Gutenberg II, a. a. O. S. 31. Vergleiche auch die ausführliche Darstellung des Verhältnisses von Innen- und Außenorganisation im Aufsatz „Absatzwirtschaft“ von Schäfer im Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, a. a. O. S. 357 ff.

²⁾ Nieschlag: Strukturwandlungen im Großhandel, a. a. O. S. 79.

Vom Reisendenstab eines Betriebes geht oft eine ähnliche, doch wesentlich schwächere Wirkung, nämlich in Richtung Belieferung des Einzelhandels aus, die allein aus der soziologischen, der mittelständischen Struktur des Einzelhandels zu erklären ist, wobei vor allem an die Vielzahl der kleinen und mittleren Geschäfte für Glas und Porzellan gedacht ist.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß die Inhaber dieser Geschäfte in erster Linie als Menschen angesprochen werden wollen, die Geschäftsverbindung um so intensiver gestaltet werden kann, als neben den rein wirtschaftlichen Interessen auch ihre privaten Neigungen beachtet werden. Der persönliche Kontakt mit dem Repräsentanten der Firma wiegt schwerer als kleine wirtschaftliche Vorteile. Der persönliche Kontakt fördert aber bei sonst reeler Bedienung das Vertrauen zur Fabrik, denn die Reisenden werden mit der Firma identifiziert. Ein Vertrauensverhältnis kann jedoch zwischen den Inhabern der Spezialgeschäfte und den Reisenden vor allem deshalb zustande kommen, weil die letzteren als besonders kompetent angesehen werden, mit den Möglichkeiten ihrer Firma genau vertraut sind und oft für die Einhaltung von Zusagen im Betrieb persönlich sorgen.

Diese Verbindung zwischen der Vertriebsorganisation und den Absatzwegen entsteht aus der Tatsache heraus, daß beim Geschäftsverkehr mit den Einzelhändlern, verglichen mit dem Großhandelsabsatz, irrationale, außerökonomische Faktoren eine erhöhte Bedeutung haben. Doch wird sie dadurch abgeschwächt, daß die Besuche der Reisenden nur in größeren Zeitabständen erfolgen können.

Der Kausalzusammenhang Vertriebsorganisation — Preisstellung

Die Verbindung von der Vertriebsorganisation zur Preisgestaltung besteht vor allem über die Kosten. Bereits bei der Darstellung des Kausalzusammenhanges Sortiment — Preisgestaltung wurde betont, daß die Preise auf die Dauer nicht von den Kosten abweichen dürfen, wenn der Betrieb Bestand haben soll.

Die Kosten der Vertriebsorganisation sind nun vor allem fixer Natur, verursacht besonders durch die Gehälter der Angestellten. Im Innenbereich gehören hierher die Aufwendungen für die Orderbearbeiter, die Expedienten, die Fakturisten und die Lagerverwalter¹⁾. Dazu kommen neben anderen relativ konstanten Personalkosten (Packer- und Fuhrparklöhne) allgemeine Verwaltungskosten und die kalkulatorischen Kosten. Eine umfangreiche Innenorganisation macht sich in hohen Vertriebskosten bemerkbar und wirkt auf die Preispolitik ein, denn einmal ist ein großer Teil der Kosten der Organisation unabhängig von den getätigten Umsätzen, zum anderen unmittelbar mit Ausgaben verbunden.

¹⁾ Als Vertriebskosten sind nach der Definition des RKW (RKW-IWF: Industrielle Vertriebskosten, a. a. O. S. 3) alle diejenigen Kosten anzusehen, die in irgend einer Weise dadurch verursacht werden, daß die aus der Fertigung kommenden Erzeugnisse am Markt abgesetzt werden müssen, auch dann, wenn sie nicht unmittelbar durch den Vertrieb bedingt sind, sondern aus anteiliger Inanspruchnahme anderer Stellen der Unternehmung herrühren. Nach der genannten RKW Untersuchung (a. a. O. S. 9) machten die Vertriebskosten in der Geschirrporzellanindustrie 32,5% der Gesamtkosten aus.

Ähnliches gilt für die Außenorganisation. Am deutlichsten wird der Zusammenhang mit der Preispolitik bei Verkaufsniederlassungen mit Auslieferungslagern. Derartige Einrichtungen bestehen bisher in größerem Umfang nur bei einer Markenfirma. Hier war jedoch die kostenmäßige Belastung derart, daß unmittelbar preispolitische Konsequenzen gezogen werden und für Lieferungen ab Auslieferungslager gegenüber solchen ab Fabrik ein Preisaufschlag berechnet werden mußte.

Weiter sind beim Einsatz von Reisenden bei den in der Branche üblichen kleinen Umsatzbeteiligungen die Kosten vorwiegend fixer Natur, während sich bei der Verwendung von selbständigen Vertretern die Kostenstruktur nach den umsatzvariablen Kosten hin verschiebt. Daß die Preispolitik im ersten Fall verstärkt nach hohen Umsätzen bei möglichst gleichbleibender Beschäftigung streben muß, steht außer Zweifel. Im zweiten Fall brauchen Umsatzschwankungen nicht so schnell preispolitische Konsequenzen nach sich zu ziehen.

Bisher haben wir nur stets die Kostenseite der Vertriebsorganisation und ihren preispolitischen Einfluß betrachtet. Einen solchen üben aber auch die Erträge aus, denn die jeweilige Form der Absatzorganisation kann sehr unterschiedliche Bearbeitung der Märkte, ein verschiedenes Verhältnis zur Kundschaft bedingen, das Ausmaß der Präferenzen, die die Kunden an das Unternehmen binden, verändern. Doch ist dieser Einfluß der Absatzorganisation nicht allein kausaler Art und erst auf S. 109 behandelt. Eine Wirkung, die kausal von der Absatzorganisation ausgeht und die nicht durch die Kostenverhältnisse bedingt ist, sei jedoch hier gezeigt.

Ist der Leiter des Vertriebs selbst mit „auf Tour“, wie man sagt, machen auch leitende Angestellte regelmäßig Kundenbesuche, so können Fragen der Rabattgewährung, die Teil der Preispolitik sind, sofort geregelt werden. Zwar liegen in jedem Betrieb bereits bestimmte Rabattsätze fest, die Grossisten eingeräumt oder für fehlerhafte Waren gewährt werden. Doch ist es möglich, daß im Einzelfall noch Zweifel auftauchen, ein Kunde kann höhere Nachlässe fordern und große Umsätze versprechen, ein anderer für einen Posten Fehlware einen Sonderpreis wünschen. Schließlich können auch Konkurrenzangebote das Einräumen eines beträchtlichen Rabattes wünschenswert erscheinen lassen, um einen guten Kunden nicht zu verlieren.

Ein Reisender wird, je nach der Bedeutung des Kunden für das Unternehmen und der Höhe der fraglichen Preisnachlässe, von Fall zu Fall bei der Fabrik rückfragen, ein selbständiger Handelsvertreter dagegen muß es im Zweifelsfall immer. Die Preisstellung braucht in solchen Fällen, wenn die Vertriebsleitung gewissermaßen aus der Ferne entscheidet, nicht die gleiche wie bei persönlicher Anwesenheit zu sein, weil das Fluidum des Kunden fehlt.

Je enger also die Verkaufsorgane an das Unternehmen gebunden, mit den Prinzipien der Vertriebsleitung vertraut sind und je mehr Kompetenzen ihnen übertragen wurden, desto elastischer wird die Absatzpolitik in bezug auf die Preisstellung sein können.

Nachdem die Verbindung zur Preispolitik gezeigt wurde, soll im folgenden der Zusammenhang zwischen Absatzorganisation und Werbung dargestellt werden.

Der Kausalzusammenhang Vertriebsorganisation — Werbung

Die Werbung ist zunächst einmal von Art und Umfang der Organisation beeinflusst. Ist der Vertriebsapparat dezentral aufgebaut, etwa indem mehrere Verkaufsniederlassungen bestehen, so kann, eine Notwendigkeit besteht wohl nicht, auch die Werbung in gewissem Umfang dezentralisiert werden, was ermöglicht, den lokalen Markt einer Großstadt intensiver zu bearbeiten. Der Leiter einer Niederlassung vermag eine gezieltere Händlerwerbung mit Prospektmaterial zu veranlassen oder die lokale Presse erfolgreicher einzusetzen, als es zentral von der Fabrik aus möglich wäre.

Vor allem ist die Abhängigkeit der Werbung jedoch dann sichtbar, wenn die Absatzorganisation räumlich weit ausgedehnt ist, In- und Auslandsmarkt beliefert wird. Diese Tatsache wirkt sich in der Wahl der Werbemittel aus. Ein Unternehmen, das eine ganze Reihe von Auslandsvertretungen besitzt, muß verstärkt internationale Messen beschicken, in den ausländischen Fachzeitschriften annoncieren. Selbstverständlich hängen auch räumliche Streuung und Gestaltung der Werbung mit dem Umfang der Organisation zusammen. Diese Verbindung ist jedoch erst an späterer Stelle behandelt. (S. 105.)

Auch von der Leistungsfähigkeit der Organisationsglieder wird die Werbung beeinflusst. Zwar trägt eine Innenorganisation, die es ermöglicht, zugesagte Termine — auch wenn sie knapp sind — einzuhalten, in der die Versandanweisungen der Kunden genau beachtet werden, dazu bei, die Abnehmer-schaft zufriedenzustellen. Eine direkte Verbindung zur Werbung als selbständigem absatzpolitischem Instrument ist aber noch nicht gegeben. Wenn dagegen in der Außenorganisation durch häufige Besuche der leitenden Angestellten und Repräsentanten der Firma ein Vertrauensverhältnis mit den Kunden erreicht wird, so ist damit zumindest teilweise eine Werbung in der Form sachlicher Werbemittel überflüssig.

Weiterhin kann der Umfang der Vertriebsorganisation regelrecht zum Werbeargument werden. Von der Formulierung „Vertretungen in ganz Europa“ etwa soll die Suggestion der Leistungsfähigkeit und Größe der Firma ausgehen¹⁾.

Der Kausalzusammenhang Vertriebsorganisation — Konditionen und Nebenleistungen

Während der Umfang der Konditionen und Nebenleistungen mit der Vertriebsorganisation weitgehend funktional verbunden ist, hängt die Frage, ob im Geschäftsverkehr mit den Kunden kulant verfahren wird, vor allem vom Geist der Vertriebsorganisation ab.

Angenommen, ein Kunde erteilt einen Dekorauftrag, für den er eine sehr schnelle Lieferung wünscht und die Gründe dafür darlegt. Der Orderbearbei-

¹⁾ Ähnlich Oberparleiter: Funktionen und Risiken des Warenhandels, a. a. O. S. 78.

ter könnte nun bequemerweise zurückschreiben, daß der gewünschte Liefertermin zu knapp sei. Wenn er aber von dem Willen erfüllt ist, den Kunden gut zu bedienen, wird er sich für die rasche Erledigung einsetzen, den Gang des Auftrags genauestens verfolgen, und bei Zusammenarbeit aller (hier ist vor allem Auftragsvorbereitung, Lagerverwaltung, Packerei und Expedition als zur Vertriebsorganisation gehörig, gemeint) kann die Auslieferung wahrscheinlich doch noch zum gewünschten Zeitpunkt erfolgen.

Selbstverständlich ist die geistige Einstellung in allen Lebensäußerungen des Betriebes gegenüber seiner Umwelt spürbar. Aber bei den Konditionen und Nebenleistungen spielt sie deshalb eine besondere Rolle, weil eine Vielzahl scheinbarer Nebensächlichkeiten und Kleinigkeiten, die nicht unbedingt durch die Auftragsabwicklung notwendig sind — man denke an jede Art von Kulanz —, hier eine Wirkung geben. Welche Leistungen auf diesem Gebiet der Kunde erhält, ist weitgehend vom „Mannschaftsgeist“¹⁾, vom Geist der Organisation abhängig.

Das gleiche gilt für die Außenorganisation. Es können hier die Vertreter, wenn sie bei Reklamationen der Kunden, die die Qualität der Sortierung betreffen, zugezogen werden, großzügig entscheiden, auch wenn die Sendung nicht so schlecht war, wie der betreffende Kunde angab. Oder ein Reisender kann bei der Fabrik darauf hinwirken, daß das Zahlungsziel bei einem treuen aber finanzschwachen Kunden etwas verlängert oder von vornherein die Rechnung vordatiert wird.

So ist also der Wunsch, die Kundschaft reel zu bedienen, sie in jeder Richtung zufrieden zu stellen, der die Menschen der Vertriebsorganisation beiseelt, die Ursache für die unterschiedlichsten Nebenleistungen und Zugeständnisse.

Nachdem die kausalen Abhängigkeiten der einzelnen Elemente von der Vertriebsorganisation dargestellt worden sind, sei nun untersucht, welche Wirkungen im einzelnen von den einmal gewählten Absatzwegen auf die anderen Teilbereiche ausgehen.

313 Kausale Abhängigkeit von den Absatzwegen

Der Zusammenhang Absatzwege Sortiment.

Sicher hängen Art des Absatzweges und die Zahl der gewählten Absatzwege eng mit der Zusammensetzung des Sortiments zusammen, werden über die verschiedenen Absatzwege unterschiedliche Gestaltungsimpulse an das Sortiment herangetragen. Ein einseitig kausaler Zusammenhang besteht hier jedoch nicht, vielmehr handelt es sich um wechselseitige Beziehungen.

Der Kausalzusammenhang Absatzwege — Vertriebsorganisation.

Bei der Wahl der Absatzwege ist zu entscheiden, welcher Verteilerapparat überhaupt gewählt werden soll, ob Spezialgeschäfte für Glas und Porzellan,

¹⁾ Hundhausen: Amerikas 50 bedeutendste Wirtschaftsführer, ZfhF Neue Folge, 1. Jahrg. (1949), H. 2, S. 64, spricht davon, daß der Erfolg der Unternehmung heute im wesentlichen eine Mannschaftsleistung ist, die ihrerseits eine Frucht des Geistes darstellt, der die Mannschaft erfüllt.

Einzelhändler mit Haushalts- und Küchengeräten, Warenhäuser, gewerbliche Malereien zu beliefern sind. Entscheidet sich die Vertriebsleitung für den Absatz über den Großhandel oder für die Belieferung des Facheinzelhandels, immer sind damit eine ganz bestimmte Zahl und eine bestimmte Verteilung der potentiellen Kunden gegeben. So wird von Schäfer¹⁾ darauf hingewiesen, daß die absatzpolitischen Entscheidungen durch die Artung der zur Verfügung stehenden Verteilungsapparatur, der möglichen Absatzwege, „in ganz bestimmte Bahnen gedrängt werden“.

Ein kausaler Einfluß der einmal gewählten Absatzwege auf die Vertriebsorganisation ist besonders im Innenbereich festzustellen. Hier macht sich vor allem bemerkbar, welche durchschnittliche Auftragsgröße²⁾ sich beim Begehen dieses oder jenes Absatzweges ergibt. In aller Regel ist sie bei Großhändlern, Warenhäusern und Versandgeschäften höher als bei den Spezialgeschäften für Glas und Porzellan oder gar Geschäften für Hausratswaren. Große Posten erleichtern aber die Arbeitsvorbereitung und die Auftragsabwicklung, es können z.B. die Arbeitszettel für die verschiedenen Abteilungen bzw. die Fakturen schneller geschrieben werden, wenn der Auftrag auf 50 gleiche Service lautet, als wenn er 5 verschiedene Service umfaßt und von jeder Art 10 bestellt werden.

Daneben vereinfachen sich eine ganze Reihe von Verwaltungsarbeiten (Eintragen in die Orderkartei, Rechnungskontrolle, Verbuchung des Auftrags, evtl. Provisionsabrechnung) und das Geschirraussetzen. Die Expedition wird bei Großaufträgen entlastet, weil es einfacher ist, einen großen einheitlichen Auftrag zu kontrollieren als viele kleine, die differenziert sind (geringere Fehlermöglichkeiten), statt einer großen Zahl von Kisten und Kartons können in der Packerei schneller einige Behälter gefüllt werden, evtl. ist sogar Waggonversand möglich.

Alle diese Faktoren bedingen, daß ein Betrieb, dessen Abnehmer vorwiegend große Aufträge geben, mit einer kleineren Innenorganisation auskommt als ein solcher, der zwar den gleichen Gesamtumsatz tätigt, dessen durchschnittliche Auftragsgröße jedoch wesentlich kleiner ist. Diese Wirkung der einmal gewählten Absatzwege reicht jedoch noch über die Innenorganisation hinaus, weil nämlich in der Regel eine große Organisation auch teuer ist. Kleine Aufträge werden deshalb auch eine Fernwirkung auf die Preisstellung ausüben.

Parallel dazu ist der Einfluß, der allein von der Zahl der Kunden ausgeht. Um den notwendigen Mindestabsatz zu erreichen, muß eine Fabrik Hunderte

¹⁾ Schäfer: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a. a. O. S. 46.

²⁾ In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird vor allem das Problem der Losgröße und Losgrößendegression behandelt. Losgröße und Auftragsgröße fallen auseinander, wenn sich mehrere Aufträge zu einem Los zusammenfassen lassen. Das ist einerseits bei der Lagerproduktion gegeben, andererseits dann, wenn nach der Auftragserteilung mehrere Aufträge kombiniert werden können.

Vergl. Gerhard Meyer: Die Auftragsgröße in Produktions- und Absatzwirtschaft. Bestimmungsgründe und Auswirkungen der betrieblichen Umschlagsgröße in Beschaffung („Bestellmenge“), Produktion („Losgröße“) und Absatz („Auftragsgröße“), Leipzig 1941, S. 11 und Bos: Ermittlung und Ausnützung der Losgrößendegression in: Der Betrieb, 4. Jahrg. (1951), Nr. 14, S. 253 ff, Lehmann: Industriekalkulation, a. a. O. S. 124 ff, Abhängigkeit der Kosten von der Auftragsgröße.

Hier interessieren nicht die produktionstechnischen Gesichtspunkte des Problems, sondern die Wirkungen der Auftragsgröße auf den Ablauf der Auftragserledigung und die dazu notwendige Organisation.

von Einzelhändlern bedienen, liegt der Absatzschwerpunkt beim Großhandel oder ist die Firma in Kaufhäusern gut eingeführt, so reichen dafür 20 bis 30 Kunden. Damit wird jedoch der Umfang des gesamten Schriftverkehrs, der Vertriebsbuchhaltung beeinflusst. Über den Absatzfaktor Zahl der Abnehmer ergibt sich hier also eine Verbindung zur Vertriebsorganisation.

Ähnlich wirkt sich die Entscheidung für den direkten oder indirekten Exportabsatzweg in der Innenorganisation aus, denn der direkte Absatzweg bedingt, verglichen mit dem indirekten, etwa über einen deutschen Exporteur in Hamburg, rein technisch einen erhöhten Arbeits- und Kostenaufwand (evtl. zusätzliche Fremdsprachenkorrespondenten, Belastung mit Verwaltungsarbeit bei Erstellen der Versanddokumente und bei der Zahlungsabwicklung, Sonderverpackung).

Wie eingangs betont, ist mit der Wahl des Großhandels- oder des Einzelhandelsweges eine bestimmte zahlenmäßige und räumliche Verteilung der möglichen Abnehmer gegeben, die sich ihrerseits nach der Verteilung der Verbraucher richtet. Die Außenorganisation bestimmt sich nun nach der Konzentration der Kunden. Sie braucht dabei nicht einheitlich zu sein¹⁾, oft sind organisatorische Mischtypen vorhanden, die aus der unterschiedlichen Verkaufsdichte resultieren²⁾.

Für die Lieferung an den Facheinzelhandel sind Verkaufszentralen in den Großstädten, evtl. sogar mit Auslieferungslager, als intensivste Form der Organisation, relativ häufige Besuche der Reisenden bzw. der leitenden Persönlichkeiten bei den Kunden in den mittleren Städten und lediglich schriftliche Verbindung mit den Händlern in den Kleinstädten als extensivste Form, die groben Abstufungen. Weiterhin bestehen zwischen den Absatzwegen und der Außenorganisation auch Wechselwirkungen, die an späterer Stelle behandelt sind. (Vergl. S. 104.)

Auf eine kausale Abhängigkeit von den Absatzwegen sei abschließend noch hingewiesen. Es ist denkbar, daß auch die saisonalen Schwankungen, die wohl bei den einzelnen Absatzwegen unterschiedlich sind, in der Porzellanindustrie einen Einfluß auf die Gestaltung der Vertriebsorganisation ausüben können in dem Sinne, wie es Mellerowicz und Ruberg³⁾ zeigen, daß bei den Absatzwegen, die stärkere Schwankungen der Umsätze bringen, die Formen mit vorwiegend umsatzabhängigen Kosten (vor allem Provisionsvertreter) und bei den Absatzwegen mit relativ konstanten Umsätzen Organisationstypen mit Fixkostenstruktur (Reisende, Verkaufsniederlassungen) dominieren.

Die Unterschiede in den Saisonschwankungen sind jedoch nicht stark ausgeprägt, außerdem spielt auch das Sortiment dabei eine Rolle, die differenzierten Schwankungen (z. B. Groß- und Einzelhandel) werden in den Betrieben kaum gesondert erfaßt, kompensieren sich teilweise, so daß der Zusammenhang zwischen Absatzwegen und Außenorganisation — selbst wenn ein Absatzweg überwiegt — über die Saisonschwankungen sehr locker ist.

¹⁾ Vergl. Koch I, a. a. O. S. 175.

²⁾ Vergl. dazu Schäfer: Das Absatzwesen und die Problematik seiner Wirtschaftlichkeit, a. a. O. S. 74.

³⁾ Mellerowicz: Absatzschwankungen und ihr Einfluß auf die Betriebspolitik, a. a. O. S. 891, Ruberg: Verkaufsorganisation, a. a. O. S. 33.

Der Kausalzusammenhang Absatzwege — Preispolitik

Schon bei der Darstellung des Zusammenhanges Absatzwege — Innenorganisation wurde darauf hingewiesen, daß kleine Aufträge relativ höhere Vertriebskosten bedingen als große. Da es nun aber auch nicht immer möglich ist, verschiedene Aufträge in der Produktion zusammenzufassen oder auf Lager zu produzieren — man denke etwa an das Hotelgeschäft, wo meist jeder Dekorauftrag eine besondere Vignette, jeweils verschiedene Ränder oder Linien hat —, bedingen kleine Aufträge auch höhere Produktionskosten.

Es kam aber bereits wiederholt zum Ausdruck, daß die Auftragsgröße an die Art der belieferten Abnehmer gebunden ist. Wohl gibt es finanzkräftige Einzelhändler, die große Partien¹⁾ auf einmal bestellen können, aber in der Regel werden die Aufträge der Fachgeschäfte kleiner sein als etwa die von Warenhäusern oder Großhändlern.

Damit liegen bei den einzelnen Absatzwegen unterschiedliche Kostenverhältnisse als Grundlage der Preispolitik vor, was darin zum Ausdruck kommt, daß die Preise für den Großhandel niedriger sind als für den Facheinzelhändler. Allgemein werden in der Branche auf die Listenpreise Großhandelsrabatte²⁾ gewährt, die u. a. als Korrelat zur Losgrößendegression gelten können.

Selbstverständlich braucht eine Preisdifferenzierung gegenüber Groß- und Kleinabnehmern nicht nur eine Folge verschieden hoher Vertriebs- und Produktionskosten zu sein. Sie kann auch eine preispolitische Maßnahme darstellen, um etwa die Beschäftigungsverhältnisse günstiger zu gestalten. Dann ist aber die Verbindung Absatzwege — Preisstellung nicht mehr kausaler, sondern finaler Art, sie ergibt sich dann durch spezielle Zielsetzungen. Derartige Zusammenhänge wollen wir aber hier ausklammern. Lediglich wenn die Rabatte bei Großaufträgen das günstigere Kostenverhältnis gegenüber den „kostenfressenden Miniaturbestellungen“³⁾ zum Ausdruck bringen, ist der Zusammenhang mit den Absatzwegen ursächlicher Natur.

Die einzelnen Absatzwege haben für jeden Betrieb eine unterschiedliche Bedeutung und seine Marktposition den Abnehmergruppen gegenüber ist dementsprechend verschieden. Es ist leicht ersichtlich, daß die betriebliche Preisstellung von der Machtposition abhängt, die der Betrieb den einzelnen Gruppen gegenüber hat. Einem Warenhauskonzern gegenüber ist diese schwächer als gegenüber kleinen Einzelhandelskunden. Während dabei die Verbindung Absatzwege — Preispolitik gegenseitig (funktional) sein kann, sei hier am Beispiel der keramischen Malereien die kausale Abhängigkeit der Preispolitik vom Absatzweg dargestellt.

¹⁾ Nicht jede große Bestellung schlechthin ist kostenmäßig vorteilhaft, auch die Zahl der verschiedenen Posten, aus denen sich der Auftrag bzw. die Lieferung zusammensetzt, ist zu berücksichtigen. Vergl. Mellerowicz: Kosten und Kostenrechnung Bd. 1, Berlin 1951, S. 376.

²⁾ Die Großhandelspreise sind auch deshalb niedriger als die seitens des Betriebes vom Einzelhandel geforderten, weil der Großhandel Aufgaben (Funktionen) für den Hersteller übernimmt, die in Form eines Funktionsrabatts (so Gygax, a. a. O. S. 77) auf den Einzelhandelspreis honoriert werden. Vergl. dazu auch Gutenberg II, a. a. O. Seite 132: Dienste des Großhandels für den Produzenten.

³⁾ Stokar: Die Anpassung der Betriebsführung an die absteigende Konjunktur. Die Rationalisierung des Verkaufs, Zürich 1949, S. 18.

Die Malereien sind zugleich Abnehmer und Konkurrenten der Porzellanfabriken. Deshalb werden sie von einem Teil der Geschirrporzellanindustrie prinzipiell nicht beliefert. Das ermöglicht den anderen Betrieben vor allem in der Hochkonjunktur, weil hier, wie Rieber¹⁾ ausführt, die Malereien unter Weißwarenmangel leiden, ihre günstige Marktposition auszunutzen.

Zwar sind die geforderten Preise pro forma die gleichen, wie sie bei der Belieferung anderer Kundengruppen verlangt werden, doch werden vielfach schlechtere Sortierungen geliefert, was eine indirekte Preiserhöhung bedeutet²⁾. Diese Gepflogenheit ist deshalb möglich, weil die Malereien durch Fonddekore und ähnliche großflächige Dekorationen einen Teil der Fehler der Geschirre verdecken. Doch bleibt damit die Tatsache bestehen, daß die für einzelne Absatzwege verschiedene Marktposition der Betriebe in der Preisstellung ihren Niederschlag findet.

Schließlich sei noch auf eine weitere Verbindung zwischen den Absatzwegen und der Preisstellung hingewiesen. Ein Unternehmen kann leichter einmal für eine Form einen überhöhten Preis, verglichen mit ähnlichen Erzeugnissen der Konkurrenz, fordern, wenn die Marktübersicht seiner Kunden gering ist, als in dem Fall, wenn die Abnehmer über alle wesentlichen Konkurrenzangebote unterrichtet sind.

Nun sind aber Großhändler³⁾, die bei einer ganzen Reihe von Fabriken Porzellan beziehen, besser über die Preisverhältnisse orientiert als Einzelhändler, die nur mit wenigen Firmen in Geschäftsverbindung stehen. Ebenso verschaffen sich Versandgeschäfte und Warenhäuser in aller Regel einen sehr genauen Marktüberblick. Damit wird aber für die Absatzwege Erzeuger — Großhandel — Einzelhandel — Verbraucher und Erzeuger — Großbetriebe des Einzelhandels — Verbraucher der Bereich⁴⁾ kleiner, in dem die Unternehmung Preispolitik betreiben kann, ohne daß sie mit einer Abwanderung ihrer Kunden rechnen muß. Allgemein auf die Absatzwege bezogen heißt das: Die preispolitischen Möglichkeiten sind bei den einzelnen Absatzwegen unterschiedlich.

Der Kausalzusammenhang Absatzwege — Werbung.

Die Werbung ist weitgehend von der Art der gewählten Absatzwege abhängig. Die Verbindung Absatzwege — Werbung ist deshalb ziemlich eng, weil hier direkte und Fernwirkungen (vom Sortiment über die Absatzwege) zusammentreffen, die im einzelnen allerdings schwer zu trennen sind. Es leuchtet ein, daß die Werbung, wenn sie Erfolg haben soll, die Abnehmer, die das folgende Glied in der Handelskette darstellen, erreichen und ihren Bedürfnissen, ihrer Mentalität entsprechen muß.

¹⁾ Rieber, a. a. O. S. 20.

²⁾ „Die Preise, die angesetzt werden, sind schon die für reguläre Ware, aber sehr häufig müssen die keramischen Malereien zufrieden sein, wenn sie für reguläre Preise eine schlechte I./IV. Wahl bekommen, die mehr einer IV. Wahl als einer regulären Ware ähnelt.“ Die Deutsche Porzellan- und Steingutindustrie, Erster Teil, a. a. O. Seite 188.

³⁾ Vergl. dazu Gutenberg II, a. a. O. S. 211.

⁴⁾ Der autonome Bereich der Absatzkurve ist bei geringerer Marktübersicht der Abnehmer größer. Vergl. dazu Gutenberg II, a. a. O. S. 211 und die Ausführungen auf Seite 68.

Das bedeutet also zunächst einmal, daß die Streuung und Aufmachung der Werbung bei den einzelnen Absatzwegen verschieden ist.¹⁾ Wird das weitverzweigte System der Fachgeschäfte für Glas und Porzellan als Hauptabsatzweg gewählt, so muß die Werbung notwendigerweise weit streuen. Damit ist die Auswahl der zur Verfügung stehenden Werbemittel aus finanziellen Gründen bereits beschränkt, weiter auch deswegen, weil die Werbekosten mit zunehmender Absatzreichweite progressiv steigen, da „dem Betrieb neben erhöhten Ausgaben für Werbemittel noch progressive Aufwendungen für deren Placierung entstehen. Dazu kommt, daß sich in der Regel mit zunehmender Absatzentfernung auch die Notwendigkeit erhöht, Werbemaßnahmen zu ergreifen, um den fehlenden natürlichen Kontakt zu den weiter entfernten Marktpartnern zu ersetzen“²⁾.

Bei der großen Zahl der Personen, die angesprochen werden müssen und deren Verteilung auf ein weites Gebiet, können die Mittel der persönlichen Werbung, etwa durch den Besuch von Reisenden oder leitenden Persönlichkeiten der Fabrik, nur beschränkt eingesetzt werden, während das bei kleinerem Kundenkreis, wie er regelmäßig bei der Belieferung des Großhandels gegeben ist, viel eher möglich wird.

Die Zahl und die räumliche Verteilung der mit einem Absatzweg verbundenen Handelsbetriebe hat also einen Einfluß auf die Gestaltung der Werbung in dem Sinn, daß beim Absatzschwerpunkt Facheinzelhandel verstärkt mit Anzeigenwerbung, Prospekten, Katalogen, Werbebriefen ein Ersatz für die durch die räumliche Entfernung erschwerte Kontaktpflege in Form des persönlichen Zusammentreffens von Kunden und Repräsentanten der Firma gesucht werden muß.

Diese Tendenz wird durch ein weiteres verstärkt. Es wurde schon an anderer Stelle die Ansicht vertreten, daß im Geschäftsverkehr mit Klein- und Mittelbetrieben das persönliche Moment eine dominierende Rolle spielt. Werden also Fachgeschäfte für Glas und Porzellan oder teilweise keramische Malereien³⁾ beliefert, so sollte eine wirksame Werbung der genannten Erscheinung Rechnung tragen und nicht ausschließlich die ökonomischen Tatsachen betonen, sondern etwa auf das einigende Band des Qualitätsporzellans hinweisen und so weit wie möglich das Gefühl der Zusammengehörigkeit von Fachhandel und Fabrik oder den Nutzen, den sowohl die Betriebe als auch die Malereien von der vertrauensvollen Zusammenarbeit haben, hervorheben. Die beste Werbewirkung in diesem Sinne übt jedoch das Fluidum des Repräsentanten der Firma aus, der ehrlich bemüht ist, seinen Gesprächspartner und Kunden reell zu bedienen. Diese Möglichkeit der persönlichen Kontaktpflege ist aber, wenn eine Vielzahl von Klein- und Mittelbetrieben den Kern des Kundenstammes bilden, beschränkt.

Um so mehr wird bei der Wahl dieses Absatzweges (Facheinzelhandel) die Werbung auf eine Veranstaltung hingewiesen, die wie selten eine Einrichtung

¹⁾ Darauf weist auch Schäfer: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a. a. O. auf S. 46 hin.

²⁾ Stromeyer: Die Absatzreichweite als betriebswirtschaftliches Problem, Diss., St. Gallen 1953, S. 114.

³⁾ Die Malereien sind genau wie die Fachgeschäfte in der Mehrzahl mittelständische Betriebe. Es gibt darunter ausgesprochene Kleinbetriebe, wo die ganze Familie, Vater, Mutter, Sohn und Tochter arbeiten und fast kein Lohn verrechnet wird. Vergl. dazu: Die Deutsche Porzellan- und Steingutindustrie, Erster Teil, a. a. O. S. 190.

die Gelegenheit zum Gespräch¹⁾ mit den Kunden gibt, auf die Messe nämlich. Es nimmt daher nicht wunder, wenn die von In- und Ausland stark besuchten großen Messen, in Deutschland früher die Leipziger Messe, heute die Hannoveraner Messe, von den Betrieben der Porzellanbranche, deren Kundenkreis sich aus vorwiegend mittelständischen Betrieben mit weiter Streuung der Standorte zusammensetzt, aus den genannten Werbegründen²⁾ regelmäßig beschickt werden. (Daß daneben auch andere Faktoren, wie die Eigenarten des Sortiments, mitspielen, wurde schon gesagt).

Hier wird wieder der kausale Zusammenhang zwischen der Art der Kunden, d. h. der gewählten Absatzwege, und der Werbung sichtbar, der durch den Absatzfaktor Abnehmer und deren Mentalität und Zahl hergestellt wird.

Eine andere Verbindung, die wir bereits bei der Darstellung der Beziehungen zwischen Sortiment und Werbung berührt haben, ist dagegen wieder lockerer. Die Werbung soll, um zu optimaler Wirksamkeit zu gelangen, im zeitlichen Einsatz der Werbemittel so gewählt werden, daß sie in die Zeit der größten Kauflust der Werbeadressaten fällt³⁾. Wird diese Regel befolgt, so bedeutet das, daß der Werbemiteleinsatz durch die Absatzwege ursächlich bestimmt ist, da in der Regel der Geschäftsverlauf während des Jahres bei den einzelnen Gliedern der Handelskette, mit denen der Erzeugerbetrieb in Geschäftsverbindung steht, nicht einheitlich ist.

Nun sind in der Branche sicher kleine Unterschiede im Saisonverlauf bei den einzelnen Kundengruppen vorhanden. Die Großhändler disponieren etwas früher als die von ihnen belieferten Einzelhändler. Es waren jedoch, mit Ausnahme beim Facheinzelhandel für Glas und Keramik (vergl. Anh. VI), dem Verfasser keine Angaben darüber verfügbar, wie die Umsatzrhythmen beim Großhandel und den Geschäften für Haushalts- und Küchengeräte liegen. Sie dürften wohl nicht allzustark von denen der Spezialgeschäfte differieren, wo die Umsatzspitzen besonders im November und Dezember auftreten.

Der Schwerpunkt des Werbemiteleinsatzes liegt bei den Geschirrporzellanfabriken zwar im Herbst, aber da für den Verlauf der saisonalen Absatzkurven bei den einzelnen Abnehmergruppen sehr stark das Sortiment maßgebend ist und der jeweilige Absatz nur mit Einschränkungen als Index der Kauflust der Kunden gewertet werden kann, läßt sich nur ein loser Zusammenhang zwischen den jeweiligen Absatzwegen und dem zeitlichen Einsatz der Werbemittel feststellen.

¹⁾ Die Beteiligung an den großen Messen erfolgt nicht allein zu Werbezwecken in dem Sinn, daß der Kontakt zu den Kunden verbessert wird, sondern dient auch der Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen, der Einführung von Neuheiten und informiert die ausstellenden Betriebe über die Geschmacksrichtungen der Kunden und darüber hinaus über die allgemeine Entwicklung in der Branche und der Volkswirtschaft überhaupt.

²⁾ Die Messen „erleichtern die Pflege der persönlichen Beziehungen zu alten Abnehmern. Erfahrungsaustausch und Erörterungen über die zukünftige Gestaltung der Geschäftsbeziehungen bilden hier den Inhalt der Gespräche.... Die Werbekraft der Gespräche wird erhöht, wenn die leitenden Persönlichkeiten der Ausstellerfirmen bei den Marktveranstaltungen anwesend sind.

Auf Grund ihres Überblicks über alle produktions- und absatzwirtschaftlichen Bedingungen ihrer Unternehmungen und auf Grund ihrer weitgehenden Bewegungsfreiheit sind sie in der Lage, mit den Interessenten und Kunden bindend über alle Fragen zu verhandeln. Ihr Interesse geht über einen augenblicklichen, unmittelbaren Abschluß hinaus und richtet sich vielmehr auf die Anbahnung und Vertiefung dauerhafter Geschäftsverbindungen.“ Twete, a. a. O. S. 136ff.

³⁾ Vergl. Gutenberg II, a. a. O. S. 391.

Der Kausalzusammenhang Absatzwege — Konditionen und Nebenleistungen.

Bei der Verbindung zwischen der Art der gewählten Verteilerkanäle und den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, den Konditionen im weitesten Sinn, lassen sich kausale, funktionale und finale Bindungen schwer trennen, da in allen Fällen die gleiche äußere Erscheinungsform vorliegen kann. Betrachten wir einmal die Lieferfristen.

Ein Auftrag kann deshalb schnell ausgeliefert worden sein, weil ein Großkunde es mit Nachdruck verlangt hat. Zum anderen ist es möglich, daß ein Stammkunde, der sonst frühzeitig disponierte, einen eiligen Auftrag gab und die Vertriebsleitung ihren treuen Kunden nicht im Stich lassen wollte. Schließlich kann der Fall gegeben sein, daß seitens der Fabrik ganz bewußt der Händler bevorzugt beliefert wurde, um vielleicht das sich erst anbahnende Geschäft mit ihm zu forcieren, ihn von der Leistungsfähigkeit der Firma zu überzeugen.

Im ersten Fall hatte der Großkunde das ökonomisch größere Gewicht; auf Grund seiner Machtposition dem Betrieb gegenüber hatte er ohne Rücksicht darauf, daß vielleicht andere versprochene Termine nicht eingehalten werden konnten, die baldige Lieferung seines Großauftrages erzwungen. Im zweiten Fall waren die Interessen von Fabrik und Kunde in der gleichen Richtung gelegen, das Ergebnis war von beiden Seiten gewünscht, und im dritten Fall ging die Initiative bewußt von der Fabrik aus, die im Rahmen einer absatzpolitischen Zielsetzung das Mittel der Lieferungskonditionen einsetzte.

Im Rahmen unseres weitgespannten Themas kann nicht so sehr auf begriffliche Feinheiten eingegangen werden, kommt es doch darauf an, die prinzipielle Abhängigkeit der einzelnen Teilbereiche aufzuzeigen. Wenn nun auch die Intensität der Wirkungen, die von den Absatzwegen ausgehen, je nach dem ökonomischen Gewicht der damit verbundenen Kundenkategorien und der einzelnen Kunden sehr verschieden ist, so bleibt doch die Tatsache der Bindung als solche bestehen. Das betont auch Schäfer, wenn er sagt: „Von der Struktur des Absatzes hängen die einzuräumenden Zahlungsziele einschließlich der Teilzahlungsbedingungen ab.“¹⁾

Wenn also etwa Lieferungen bei der Bedienung der einzelnen Absatzwege unterschiedlich schnell erfolgen, wenn bei der einen Kundengruppe die Zahlungsziele verlängert, für die andere Skonti eingeräumt werden, wenn etwa für den Absatzweg Fabrik — Versandhandel — Verbraucher der Zahlungsverkehr mit dem Versandgeschäft gesondert geregelt ist, die Firma das Porzellan an die Kunden des Versandhauses per Nachnahme²⁾ schickt und monatlich mit dem Handelsunternehmen abrechnet, so ist damit meist eine kausale Abhängigkeit der Konditionen und Nebenleistungen von den einmal gewählten Absatzwegen gegeben. Außerdem ist die jeweilige Struktur der Kundengruppen selbst bei bewußtem Einsatz dieses absatzpolitischen Mittels der Ausgangspunkt der Maßnahmen.

¹⁾ Schäfer: Versuch einer Gesamtsystematik der kaufmännischen Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Hervorhebung der Absatzlehre, a. a. O. S. 233.

²⁾ Diese Lieferbedingung kommt sonst nur bei „faulen Zahlern“ zur Anwendung.

Nachdem in diesem Abschnitt die Verbindungen zwischen den Absatzwegen und den übrigen Teilbereichen des Absatzgefüges untersucht worden sind, können wir uns den Zusammenhängen zuwenden, die durch die Preisgestaltung bedingt sind.

314 Kausale Abhängigkeit von der Preisgestaltung.

Die Zahl der Wirkungen und auch deren Intensität, die von der Preisgestaltung — das gilt auch für die Werbung und die Konditionen und Nebenleistungen — auf andere Teilbereiche des Absatzes ausgehen, sind wesentlich geringer als wir sie bisher bei der Sortimentsgestaltung, der Absatzorganisation und der Wahl der Absatzwegen feststellen konnten.

Doch sind Verbindungen mit der Vertriebsorganisation, der Werbung und den Konditionen und Nebenleistungen vorhanden, wenn sie auch unterschiedlich ausgeprägt sind.

Der Kausalzusammenhang Preisgestaltung — Vertriebsorganisation.

Ist die Preispolitik eines Unternehmens durch weitgehende Differenzierungen in Form von Mengen-, Grossisten-, Serien- und Behälterrabatten gekennzeichnet, besteht weiter eine große Zahl von Preisklassen, so bedeutet das, daß in Innen- und Außenorganisation damit ein zusätzlicher Arbeitsaufwand bei der Auftragsvorbereitung (Arbeitszettel), der Fakturierung und Provisionsabrechnung, für die Absatzorgane im Außendienst verbunden ist gegenüber einem wenig detaillierten Rabatt- und Preisklassensystem. Ob sich allerdings diese Wirkung der Preisgestaltung in der Richtung auswirkt, daß in der Innenorganisation ein höherer Personalbestand notwendig wird, ist zweifelhaft, da der Einfluß der unterschiedlichen Differenzierung doch relativ schwach ist.

Wenn Schäfer betont, daß der Absatzweg einer Industrie sehr stark davon abhängt, ob ihr Erzeugnis für den Verbraucher ein wertmäßig großes oder geringfügiges Objekt darstellt¹⁾, oder in der Literatur²⁾ gesagt wird, daß das Netz der Verkaufsstellen einer Ware grundsätzlich in dem Maß weniger dicht zu sein braucht, als sie einer höheren Preiskategorie angehört — für teureres Porzellan also etwa wenige Spezialgeschäfte, für billiges die große Zahl der Haushaltswarengeschäfte in Frage käme —, so ist hier lediglich eine Fernwirkung des Sortiments über den Preis auf die Absatzwege aufgezeigt. Eine kausale Abhängigkeit von der Preisgestaltung allein ist nicht gegeben, da auf die Dauer ein hoher Preis ohne entsprechende Leistungen in der Sortimentsgestaltung undenkbar ist.

Der Kausalzusammenhang Preisgestaltung — Werbung.

Daß ein niedriger Preis für die angebotenen Geschirre eine werbende Wirkung ausübt — also ein Kausalzusammenhang zwischen Preisstellung und Werbung besteht —, ist verständlich. Die Fabrik kann u. U. erhebliche Werbe-

¹⁾ Schäfer: Die Absatzwege der deutschen Verbrauchsgüterindustrie, a. a. O. S. 5.

²⁾ Zeilmaker, a. a. O. S. 90.

aufwendungen sparen, auf besondere Besuche durch Vertreter oder Reisende verzichten, ihre Anzeigenwerbung relativ klein halten, wenn sie für die Preiswürdigkeit ihrer Erzeugnisse bekannt ist.

Allerdings ist die werbende Wirkung des Preises in den einzelnen Preisklassen verschieden. In den höheren Preislagen tritt der Preis als kaufentscheidender Faktor zurück, und damit rückt die Produktbeschaffenheit in den Vordergrund des Kaufinteresses¹⁾. Obwohl diese Aussage besonders für das Verhalten der Letztverbraucher gilt, läßt sie sich auch auf die Absatzpolitik eines konsumnahen Industriezweiges, wie es die Geschirrporzellanindustrie ist, anwenden.

Das bedeutet, daß z. B. in den Betrieben der Skala IV Preissenkungen gegenüber den Erzeugnissen der Konkurrenz weniger werbewirksam sind als etwa bei Fabriken der Skalen I und II. Allerdings ist in den unteren Skalen die Gefahr größer, daß bei Preisherabsetzungen die Konkurrenz ebenfalls mit Preissenkungen antwortet und so schließlich der Markt immer mehr verdorben wird.

Der Kausalzusammenhang Preisgestaltung — Konditionen und Nebenleistungen

Aus der Konkurrenzstruktur der Branche ergibt sich eine spezielle Abhängigkeit von Preisgestaltung und Konditionen einschließlich Nebenleistungen. Wegen der oligopolistischen Marktform können Preissenkungen, wie oben angedeutet, sehr gefährlich werden. Man braucht nicht einmal an generelle Preisänderungen zu denken. Auch preispolitische Aktivität in nur einer Preisklasse kann die anderen Preisklassen in Bewegung bringen²⁾.

Die Preispolitik ist also sehr vorsichtig zu handhaben. Deshalb bietet sich als weniger gefährliche absatzpolitische Alternative die Gestaltung der Konditionen und Nebenleistungen an. Wohl können auch sortimentspolitische, absatzorganisatorische und verstärkte Werbemaßnahmen einen Ausgleich für den weitgehenden Verzicht auf Preisänderungen sein. Die Gestaltung der Konditionen und die Nebenleistungen (insbesondere der Kundendienst) werden aber vor allem deshalb als Ersatz angesehen, weil die Kosten, die dabei anfallen, gering und oft nicht ohne weiteres erkennbar sind (Zinsverluste, wenn geringe Zielüberschreitungen ohne Berechnung von Verzugszinsen in Kauf genommen werden, portofreie Lieferung von fehlenden Teilen, Mehrarbeit durch Rücknahme von Kisten und Verpackungsmaterial).

Während derartige Überlegungen vor allem für die unteren Qualitätsskalen gelten, besteht vereinzelt für die Markenfirmen ein ähnlicher Zusammenhang der Preisstellung mit den Konditionen und Nebenleistungen. Hier legen vor

¹⁾ So Berkenkopf: Deutsche Industriewirtschaft, Leipzig 1933, S. 123, zitiert bei Soeding, a. a. O. S. 95.

In der Schaulade B, 30. Jahrg. (1955), H. 6, S. 302ff, wurde das Ergebnis einer repräsentativen Befragung von 1 500 Männern und Frauen veröffentlicht, bei der auch untersucht wurde, welche Faktoren beim Einkauf von Porzellan ausschlaggebend sind. Bei den Antworten machten „der Name“ 19,3%, „die Erinnerung an Werbung für die Marke“ 18,1% und die „Preis Differenz gegenüber anderen Marken“ 15,8% aus.

²⁾ Vergl. dazu Ulrich Leffson: Elastizität und Beeinflussungsmöglichkeiten der Nachfrage, Der Markenartikel, 19. Jahrg. (1957), Nr. 10, S. 533.

allem Festpreise, wie sie für Kunstporzellan bestehen, also der freiwillige Verzicht auf elastische Preisstellung in einem Teil des Sortiments, einen entsprechend intensiveren Kundendienst, größere Kulanz im Geschäftsverkehr nahe.

315 Kausale Abhängigkeit von der Werbung

Die Werbung ist dasjenige absatzpolitische Mittel, dessen Einsatz oft erst die Betätigung des übrigen Instrumentariums ermöglicht, nicht umsonst wird die Werbung von einigen Autoren neben der Marktforschung zur Absatzvorbereitung gerechnet. Erst wenn die Werbung die potentiellen Käufer davon in Kenntnis gesetzt hat, daß die Firma sagen wir Gebrauchsporzellan produziert, ihre Informationsfunktion erfüllt, können Geschäftsbeziehungen entstehen. Spezielle kausale Einflüsse der Werbung konnten jedoch nur auf die Preisstellung, die Vertriebsorganisation und die Absatzwege festgestellt werden.

Der Kausalzusammenhang Werbung — Preisstellung

Die Werbung kann neue Verbraucherschichten erfassen, zusätzlichen Bedarf wecken, also die gesamte Nachfrage nach Porzellanerzeugnissen vergrößern. Das bedeutet für den Betrieb, daß über den Handel eine höhere Nachfrage an ihn herangetragen wird, daß bei gleichen Preisen höhere Mengen abgesetzt werden können. Mit anderen Worten, die Mobilisierung von zusätzlicher Kaufkraft bei den Verbrauchern äußert sich in einer Rechtsverschiebung der betriebsindividuellen Nachfragekurve.

Das heißt aber zugleich, daß für dieselben Erzeugnismengen höhere Erlöse erzielt werden können. Inwieweit die Vertriebsleitung die Preise beibehält und dafür höhere Mengen absetzt oder bei gleichbleibender Produktions- und Absatzmenge das Preisniveau anhebt oder schließlich beide Möglichkeiten kombiniert, ist vom betrieblichen Kostenverlauf abhängig. Es soll hier nur zum Ausdruck gebracht werden, daß sich über die Erschließung neuen Bedarfs durch die Werbung auch die preispolitischen Möglichkeiten ändern.

In welchem Ausmaß mit Hilfe der Werbung die Markttransparenz beeinflußt, Präferenzen für das Unternehmen geschaffen und damit die Breite des autonomen Bereiches verändert wird, hängt sehr stark von der Intensität der Konkurrenzwerbung ab¹⁾.

Auch die Verbindung von Werbung und Preisstellung über die Kosten ist nur schwach. Sicher schlagen sich umfangreiche Werbemaßnahmen, teure Anzeigenserien und weitgestreute Prospektwerbung im Rechnungswesen als Kosten nieder, die im Preis gedeckt werden sollen. Nun hängt aber die Entscheidung der viel diskutierten Frage, ob die Werbung das Produkt verteuert,

¹⁾ „Betrachtet man eine Unternehmung für sich allein, so scheint die informierende Werbung die monopolistische Kontrolle zu fördern, da mit ihrer Hilfe Käuferpräferenzen für das angepriesene Erzeugnis geschaffen werden und damit die Nachfragekurve, der diese Unternehmung gegenübersteht, weniger elastisch wird. Aber der Endeffekt einer informierenden Werbung ist für einen ganzen Produktionszweig aller Wahrscheinlichkeit nach gerade gegen- teiliger Art“.

Abbott: Qualität und Wettbewerb, a. a. O. S. 131.

davon ab, in welcher Beschäftigungssituation sich das Unternehmen befindet und wie hoch die mit Hilfe der Werbung erreichte Umsatzsteigerung ist. Hohe Werbekosten können u. U. durch Kostendegressionen in der Fertigung bei höheren Absatzmengen ausgeglichen werden. So wird der Einfluß der Werbung auf die Preisstellung nur unter bestimmten Voraussetzungen wirksam, der Zusammenhang Werbung — Preisstellung ist relativ locker.

Der Kausalzusammenhang Werbung — Vertriebsorganisation

Ist durch die Werbung, sei es auf Kosten der Konkurrenz oder durch zusätzliche Nachfrage, in einem Gebiet eine Umsatzsteigerung erreicht worden, so besteht die Möglichkeit, daß die seitherige Organisationsform verändert werden muß. Vielleicht wird in einem Gebiet, das bisher nur durch Reisende besucht wurde, eine Verkaufsniederlassung zweckmäßig. Eventuell kann die Route der Reisenden nun auch in Städte führen, die seither wegen der gering geschätzten Absatzmöglichkeiten nicht berührt wurden. Damit ist eine Verbindung zwischen Werbung und Vertriebsorganisation gegeben.

Der Kausalzusammenhang Werbung — Absatzwege

Eine jede Werbemaßnahme sollte zweckvoll, auf bestimmte Abnehmergruppen bzw. einzelne Kunden abgestimmt und auf ein konkretes Ziel ausgerichtet sein. In diesem Sinne wäre dann aber eine finale Beziehung zwischen Werbung und Absatzwegen gegeben. Wird jedoch in einer illustrierten Zeitschrift eine Anzeigenserie gebracht, ohne daß man die Zusammensetzung des Leserkreises genauer kennt, oder ist in einem allgemeineren Fall die Streuung einer Werbemaßnahme sehr groß, so werden Personen von der Werbung erfaßt, mit deren Reaktionen ursprünglich gar nicht gerechnet wurde.

Da aber, um bei dem obigen Anzeigenbeispiel zu bleiben, die Verbraucher je nach ihrer sozialen Stellung mehr oder weniger ausgeprägte Einkaufsgewohnheiten haben, die oberen Einkommensbezieher z. B. die Spezialgeschäfte für Glas und Porzellan bevorzugen, so kann damit für einzelne Absatzwege eine Wirkung der Werbung spürbar werden, die nicht erwartet wurde, so etwa wenn die Leserschaft der als exklusiv angesehenen Zeitschrift auch mittlere Einkommensschichten umfaßt und das Porzellan der Firma auch in Geschäften für Haushalts- und Küchengeräte verstärkt nachgefragt wird. Allerdings ist dieser ursächliche Zusammenhang zwischen Werbung und Absatzwegen recht locker, wenn man von ausgesprochen falsch gezielten Werbemaßnahmen absieht.

316 Kausale Abhängigkeit von den Konditionen und Nebenleistungen

Während ein einseitiger Einfluß der Konditionen und Nebenleistungen auf die Sortimentsgestaltung und die Vertriebsorganisation nicht zu erkennen ist, sind die Wirkungen von Maßnahmen in diesem Teilbereich auf die Wahl der Absatzwege, die Preisstellung und die Werbung sehr wohl nachzuweisen.

Der Kausalzusammenhang Konditionen und Nebenleistungen — Wahl der Absatzwege

Im Exportgeschäft ist der Wettbewerb scharf. Oft ist weitgehendes Entgegenkommen der Firma notwendig, um sich am Markt behaupten zu können. Neben der Sortimentsgestaltung sind es vor allem die Konditionen, die als absatzpolitisches Mittel eingesetzt werden, und hier besonders die Kreditierung der Warenforderungen.

Betriebe, die nun jedoch finanzschwach sind und keine längeren Zahlungsziele gewähren können, sind praktisch vom direkten Export ausgeschlossen und müssen einen kapitalkräftigen Exporthändler einschalten¹⁾. Ist eine Unternehmung dagegen in der Lage, ihren Kunden lange Zahlungsziele einzuräumen, so ist der direkte Export wesentlich erleichtert, und es können einer ganzen Reihe von ausländischen Handelsfirmen Alleinvertretungen übertragen werden.

Noch deutlicher wird die Beziehung zu den Absatzwegen, wenn wir die Versandbedingungen betrachten. In der Regel erfolgen die Lieferungen an die Kunden, soweit nicht Auslieferungslager bestehen, ab Fabrik, wobei die Frachtkosten zu Lasten der Abnehmer gehen. Bei diesen Konditionen sind zweifellos Großkunden im Vorteil, weil sich die Frachtbelastung bei großen Sendungen infolge günstigerer Tarife — im Extremfall wird eine ganze Waggonladung verschickt — vermindert. Kunden, die keine großen Aufträge erteilen können, müssen den relativ teuren Stückgutfrachtsatz tragen, denn nicht immer lassen sich Sammeladungen zusammenstellen.

Da Großkunden weitgehend mit Großhändlern, Waren- und Versandhäusern und kleine Kunden meist mit den Inhabern der Geschäfte für Glas und Porzellan oder von Haushalts- und Küchengeräten gleichzusetzen sind, wird durch die Konditionen Lieferung ab Fabrik auf die einzelnen Absatzwege günstig bzw. hemmend eingewirkt. Der Einfluß der Konditionen ist je nach Sortiment verschieden, im Prinzip bleibt er jedoch bestehen.

Der Kausalzusammenhang Konditionen und Nebenleistungen — Preisstellung

Kurze Lieferfristen, Entgegenkommen hinsichtlich der Zahlungsziele, Kulanz bei der Behandlung von Reklamationen, spesenfreier Ersatz von Bruch, der während des Transports entstanden ist, binden die Kundschaft an das Unternehmen und machen einen der Bestimmungsgründe des akquisitorischen Potentials aus²⁾. Damit werden je nach Ausmaß der kundendienstlichen Leistungen und durch die unterschiedliche Gestaltung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen auch die preispolitischen Möglichkeiten der Vertriebsleitung mit bestimmt. Außerdem ist eine, wenn auch schwache Wirkung der Konditionen und Nebenleistungen auf den Preis ebenso über die Kosten gegeben, denn es ist sicher, „daß die Kosten auch des unentgeltlichen Kundendienstes in irgendeiner Form von den Abnehmern getragen werden müssen.

¹⁾ Vergl. Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O. S. 129: „Scharfe Zahlungsbedingungen des Produzenten, langfristige Kreditwünsche des Einführers wirken sich günstig für die kreditbereiten Exporthandlungen aus.“

²⁾ Vergl. Gutenberg II, a. a. O. S. 202.

Sie wirken sich in den Vertriebskosten aus und damit in den Gestehungskosten, die die Grundlage der Verkaufspreise sind, wirken also preiserhöhend“¹⁾). Doch braucht der Preis nicht unbedingt erhöht zu werden, wenn sich auf Grund der akquisitorischen Wirkung der Konditionen eine Umsatzsteigerung ergibt und damit die Vertriebskosten auf eine breitere Basis verteilt werden.

In einzelnen Fällen kann sich die Kulanz im Geschäftsverkehr unmittelbar in der Preisstellung eines Auftrages äußern. Werden z. B. die sog. Stichkosten für das Gravieren von Stahlstichen für Stahlröckvignetten nicht gesondert in Rechnung gestellt (diese Stichkosten gibt es vor allem im Hotelgeschäft), obwohl der Wert eines Auftrags nicht ganz die festgesetzte Höhe erreicht, werden bei Mängelrügen großzügige Rabatte gegeben, so ist unmittelbar ein Zusammenhang mit der Preisstellung vorhanden.

Der Kausalzusammenhang Konditionen und Nebenleistungen — Werbung

Wenn die werbende Wirkung der Konditionen und Nebenleistungen auch unbestritten ist, man denke an die akquisitorische Wirkung eines gut ausgebauten Kundendienstes, von langen Zahlungszielen bzw. hohen Skonti, von kurzen Lieferfristen und weitgehender Kulanz im Geschäftsverkehr, so ist eine Verbindung zur Werbung als selbständigem absatzpolitischem Instrument höchstens in dem Sinn vorhanden, daß damit einzelne Werbemittel wegfallen können. Eine direkte Wirkung auf die Werbung ist erst dann gegeben, wenn die kundendienstlichen Leistungen (Ergänzung jederzeit möglich) und die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen in der Argumentation der Werbung ihren Niederschlag finden.

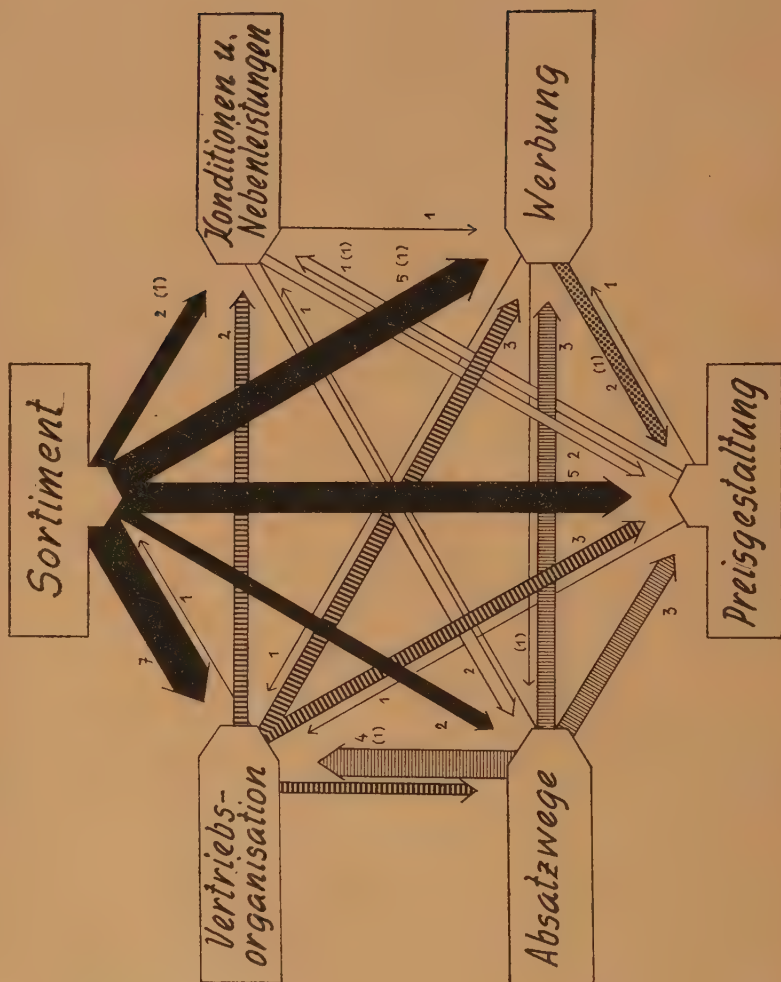
32 Wirkungszentren innerhalb des Absatzwesens der Porzellanindustrie

In dem vorangegangenen Abschnitt wurde versucht, für die Geschirrporzellanindustrie charakteristische Fälle von kausalen Abhängigkeiten zwischen den Elementen des Absatzgefüges herauszuarbeiten. Die große Zahl und die unterschiedliche Intensität der Zusammenhänge erschweren es aber, den Überblick zu wahren, die Gesamtschau zu erreichen, die für die Behandlung des gestellten Themas notwendig ist. Es sind deshalb auf der folgenden Seite gewissermaßen als Zusammenfassung, andererseits aber auch als Hilfsmittel, um später leichter Folgerungen aus der Struktur der Zusammenhänge ziehen zu können, die behandelten kausalen Bindungen graphisch festgehalten.

Zuerst einige Worte zur Art der Darstellung. Die Richtung der Wirkungen wurde durch Pfeile kenntlich gemacht. Die Breite der Pfeile soll den Umfang der im vorigen besprochenen Abhängigkeiten andeuten, während die Zahlen neben den Pfeilen der genauen Zahl der behandelten (ausgeprägten) kausalen Einflüsse entsprechen. Dabei deuten die in Klammern stehenden Zahlen den Umfang der nicht ohne weiteres nachweisbaren Abhängigkeiten (sehr schwache Bindungen) an. Die Ursachen für die unterschiedliche Ausprägung der kausalen Einflüsse sind bereits im Text dargelegt worden.

¹⁾ Koch I, a. a. O. S. 720.

Strukturbild kausaler Verbindungen



Die verwendeten Farbtöne dienen lediglich dazu, das Bild der Abhängigkeiten plastischer zu machen. Um die graphische Darstellung nicht zu unübersichtlich werden zu lassen, wurden auch die an verschiedenen Stellen angeführten Fernwirkungen nicht eingezeichnet. Deshalb seien sie hier kurz zusammengefaßt. Es handelt sich um die folgenden Einflüsse:

1. Sortiment — Werbung — Vertriebsorganisation
2. Sortiment — Vertriebsorganisation — Preisgestaltung
3. Sortiment — Preisgestaltung — Absatzwege
4. Sortiment — Absatzwege — Werbung
5. Sortiment — Preisgestaltung — Absatzwege.

Nun zum eigentlichen Inhalt der Darstellung. Bei der Betrachtung des Strukturbildes fällt zunächst auf, daß zwischen einzelnen Bereichen, so z. B. zwischen Absatzwegen und den Konditionen und Nebenleistungen, kausale Bindungen in beiderlei Richtungen eingezeichnet sind. Hier liegt aber keine funktionale Beziehung vor, denn es wurden nicht die Verbindungen zwischen den Teilbereichen als Ganzes dargestellt, das wäre wohl auch theoretisch kaum möglich, sondern nur einzelne Tendenzen, Einflüsse aufgezeigt, die jeweils von einer Entscheidung in einem Bereich ausgehen.

Die Bindung zwischen den Elementen der Absatzpolitik ist aber sehr differenziert. Es können theoretisch zwischen den Bereichen A und B kausale Wirkungen von A nach B, von B nach A auftreten und zugleich funktionale Zusammenhänge bestehen.

Betrachten wir nun wie die Wirkungen von den einzelnen Bereichen ausgehen. Die Zahl der Einflüsse verteilt sich recht unterschiedlich. Die meisten haben ihren Ursprung im Sortiment, von ihm werden alle übrigen Bereiche beeinflusst. Ebenso sind alle Elemente von der Vertriebsorganisation abhängig, wenn auch weit nicht in dem Umfang wie vom Sortiment. Während die Zahl der Wirkungen, die von den gewählten Absatzwegen ausgehen, noch ebenfalls relativ groß ist, beeinflussen Preisgestaltung, Werbung und Konditionen einschließlich Nebenleistungen die übrigen Teilbereiche nur wenig (einseitig kausal).

Es mag überraschen, daß die Zahl der Einflüsse, die auf die Werbung zurückzuführen sind, verhältnismäßig klein ist. Wir haben aber hier lediglich kausale Abhängigkeiten behandelt. Die Werbung ist in aller Regel zweckbestimmt und dient speziellen Zielsetzungen, so daß finale Verbindungen zu den anderen Elementen des Absatzgefüges entstehen. Außerdem ist sie funktional weit mehr mit den anderen Bereichen verbunden.

Wenn unsere Analyse der kausalen Verbindungen auch nur bedingt als vollständig gelten kann, da in erster Linie die besonders charakteristischen Abhängigkeiten, wie sie sich für die einzelnen Teilbereiche der Geschirrporzellanindustrie darbieten, beleuchtet wurden, so glaubt der Verfasser doch, daß in dieser Branche Maßnahmen der Sortimentsgestaltung eine überragende Rolle spielen, die Sortimentsgestaltung als ein zentraler Bereich der Absatzpolitik angesprochen werden kann. Wie die Darstellung zeigt, werden alle übrigen Teilgebiete in großem Umfang kausal vom Sortiment beeinflusst.

Ebenso können nach Meinung des Verfassers die Vertriebsorganisation und die Absatzwege als solche Bereiche angesehen werden, von denen weitgehend die anderen Teilgebiete der Absatzpolitik abhängig sind. Vertriebsorganisation, die gewählten Absatzwege und vor allem das Sortiment stellen sozusagen Wirkungszentren dar, von denen eine große Anzahl von Einflüssen kausaler Art auf die übrigen Bereiche ausgehen.

Nun ist allerdings eine solche Aussage einseitig, solange nur die kausalen Abhängigkeiten berücksichtigt werden, da sich bei Hinzuziehen der Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Elementen des Absatzgefüges das Bild der Verflechtungen u. U. stark verschieben kann. Es seien deshalb im folgenden Kapitel die Zusammenhänge wechselseitiger Art behandelt.

4 Die Zusammenhänge funktionaler Natur.

Bevor wir im einzelnen die funktionalen Zusammenhänge zwischen den Bereichen betrachten können, muß festgelegt werden, was unter derartigen Zusammenhängen verstanden werden soll, denn davon wird das Ergebnis der Untersuchungen bestimmt.

In der Mathematik bedeutet ein funktionaler Zusammenhang zwischen zwei Größen, daß sich die eine Größe (abhängig Variable) in einem ganz bestimmten Verhältnis ändert, wenn die andere Größe (unabhängig Variable) geändert wird. Zu jedem Wert der unabhängig Variablen gehört ein¹⁾ größtmäßig genau festgelegter und berechenbarer Wert der abhängigen Variablen. Im Rahmen dieser Arbeit kann es sich nicht darum handeln, derartige quantitative Zusammenhänge, wie sie im Wort funktional zum Ausdruck kommen, zwischen den einzelnen Teilbereichen des Absatzwesens aufzuzeigen, bereitet doch schon der betriebswirtschaftlichen Forschung die Ermittlung einfacherer Zusammenhänge (z. B. der von Umsatz und Werbekostenaufwand, Kosten und Beschäftigungsgrad) beträchtliche Schwierigkeiten. Außerdem ist Zahlenmaterial in der Geschirrporzellanindustrie für ein derartiges Unterfangen nicht verfügbar.

Wenn hier von einem funktionalen Zusammenhang gesprochen wird, so ist damit ein anderer Aspekt des Funktionsbegriffes gemeint, nämlich der, daß es oft²⁾ möglich ist, die Verbindung zwischen den Größen x und y sowohl von x als auch von y her zu beschreiben, also zu sagen $y = f_1(x)$, bzw. $x = f_2(y)$. Damit kommt u. a. zum Ausdruck, daß im Falle der funktionalen Bindung zweier Größen nicht mehr eine kausale Abhängigkeit in dem Sinn gegeben sein kann, daß eine Veränderung, eine bestimmte Größe der ersten Variablen ursächlich durch die Veränderung, den Wert der anderen determiniert ist, sondern daß beide Variablen aufeinander einwirken, zwischen ihnen eine Wechselwirkung herrscht. In diesem Sinne der wechselseitigen Verbundenheit wollen wir hier hauptsächlich von den funktionalen Beziehungen zwischen den Teilbereichen des Absatzwesens sprechen.

¹⁾ Genauer ein oder mehrere, da auch an Funktionen höheren Grades gedacht werden kann.

²⁾ Es ist nur dann der Fall, wenn eine Funktion mathematisch umkehrbar ist.

41 Verbindungen zwischen Teilbereichen

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird nur ganz vereinzelt auf die wechselseitigen Bindungen zwischen den Elementen des Absatzgefüges eingegangen. Schnutenhaus¹⁾ spricht nur lakonisch von der Wechselwirkung der Funktionen untereinander. In der Hasenackschen Kategoriallehre²⁾ spielen die wechselseitigen Beziehungen zwischen einzelnen Kategorien, z. B. zwischen Spannung und Auslese, eine Rolle. Valk³⁾ erwähnt, allerdings hauptsächlich unter volkswirtschaftlichem Gesichtspunkt, das „System von Wechselwirkungen“, den „funktionellen Zusammenhang aller ökonomischen Quantitäten“. Schäfer weist darauf hin, daß sich die Wahl des Warenausschnittes und die Ausbildung der Absatzorganisation gegenseitig beeinflussen.

Alle diese Äußerungen berühren jeweils nur unser Thema. Auch bei Borden⁴⁾, der das Problem scharf formuliert, ist nicht ganz sicher, ob die funktionalen und kausalen Verbindungen gemeint sind, wenn er von den „zusammenhängenden und einander bestimmenden Marktfaktoren“⁵⁾ spricht. Wir können daher bei der Darstellung der funktionalen Verbindungen der Teilbereiche des Absatzes in der Geschirrporzellanindustrie die Fachliteratur nur begrenzt heranziehen. Es sei mit den Verbindungen begonnen, in denen die Rückwirkungen, die Wechselbeziehungen zwischen den Elementen des Absatzgefüges besonders deutlich sind.

411 Relativ ausgeprägte Wechselwirkungen zwischen Teilbereichen

Der Zusammenhang Sortiment — Vertriebsorganisation

In den wechselseitigen Abhängigkeiten von Vertriebsorganisation und Sortiment, die hier gezeigt werden sollen, kommt besonders deutlich die Marktverbundenheit des Betriebes zum Ausdruck. Der Zusammenhang zwischen diesen beiden Teilbereichen besteht nicht in erster Linie aus den einzelnen Elementen der Absatzpolitik heraus, sondern hier findet die Marktverbundenheit des Betriebes ihren Niederschlag.

Beliefert eine Porzellanfabrik den Inlandsmarkt, der z. B. durch Reisende bearbeitet wird, geht daneben aber auch ein beträchtlicher Teil der Produktion ins Ausland, wo Alleinvertretungen durch Händler bestehen, ist der Absatzradius⁶⁾ sehr groß, so kann man von einer ausgedehnten und umfangreichen

¹⁾ Schnutenhaus: Das Gebiet der Absatzlehre, a. a. O. S. 650.

²⁾ Hasenack: Betriebliche Kategorien, ZfB, 22. Jahrg. (1952), Heft 1, S. 174.

³⁾ Valk: Das Substitutionsprinzip als theoretischer Kern der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O. Seite 189.

⁴⁾ Borden: Die Einwirkung von Entwicklungstendenzen im Absatzmarkt, a. a. O. S. 139.

⁵⁾ Borden versteht unter Marktfaktoren die absatzpolitischen Elemente.

⁶⁾ Rößle: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl. Stuttgart 1956, S. 51, bezeichnet als Absatzradius die durchschnittliche Entfernung des Betriebes vom Abnehmer bzw. Kunden. Während hier noch keine Wertung bezüglich des Maßes der Einflußnahme des Betriebes auf den Markt vorgenommen wird, sprechen andere Autoren (Stromeyer, a. a. O. S. 39, Herschdörfer: Die Vertriebsreichweite und die Vertriebsorganisation der Massenfertigungsbetriebe, Zürich 1939) von Absatz- bzw. Vertriebsreichweite und verbinden damit die Vorstellung des Noch-Erreichen-Könnens, der betrieblichen Wirkweite. Seyffert (Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O. S. 278 und 282 und Schäfer (Grundlagen der Marktforschung, a. a. S. 156) verwenden die beiden Begriffe noch synonym.

Absatzorganisation sprechen, da wir unter Absatzorganisation alle personellen und sachlichen Einrichtungen verstanden haben, die dem Betrieb zur Durchführung des Absatzes dienen.

Eine weit ausgebaute Absatzorganisation erstreckt sich, besonders wenn die Firma exportiert, wie es bei einer großen Zahl von Betrieben der Branche üblich ist, über eine ganze Reihe regionaler Märkte mit teilweise recht unterschiedlichen Verbrauchergewohnheiten und differenziertem Kundengeschmack. Der Betrieb muß sich in der Gestaltung seines Sortiments in der Regel diesen Marktbedingungen anpassen,

So wünscht das amerikanische Publikum farbenfreudigere, kräftigere Dekore als etwa das deutsche, auch die Zusammenstellung der Service ist eine andere als sie im Inland üblich ist. Das gilt ebenso für den europäischen Export. „Während z. B. die Schweiz bei einem Kaffeeservice für 6 Personen nur eine vierpersönliche Kaffeekanne, dafür aber einen Einliltermilchgießer verlangt — in Deutschland ist der 0,35 Liter fassende Gießer üblich —, besteht das normale Kaffeeservice für die gleiche Personenzahl in Italien aus der zweipersonlichen Kaffeekanne, also der Kanne, die wir in Deutschland als Mokkakanne oder als Kanne für ein Dejeuner benutzen, sowie dem zweipersonlichen Sahnegießer, der zweipersonlichen Zuckerdose und 6 Mokkatasen“¹⁾.

Je weiter also die Vertriebsorganisation auf ausländische Märkte übergreift, desto breiter muß das Sortiment notwendigerweise sein, da es den individuellen Gegebenheiten einzelner Märkte angepaßt werden muß.

Nun sind, wie schon betont, nur Großbetriebe — ihrerseits meist finanzkräftig — in der Lage, ein breites Sortiment zu führen. Finanzkräftige Großbetriebe tendieren aber zum direkten Export²⁾, nur Großbetriebe können eine umfangreiche Auslandsorganisation aufbauen. Sie haben im allgemeinen für die europäischen Länder eigene Vertretungen, einige ganz große Werke sogar eigene Verkaufsniederlassungen³⁾, in Ausnahmefällen sogar in Übersee, während sich die kleinen Fabriken, der kleinen Umsätze wegen, keine eigenen Vertreter leisten können und daher von vornherein für alle Märkte, auch für die europäischen, auf den deutschen Exporteur angewiesen sind.

Hier wird bereits die Wechselwirkung zwischen Umfang der Organisation und der Breite und Tiefe des Sortiments sichtbar, denn die Ausdehnung der Vertriebsorganisation erfordert es, daß das Sortiment den unterschiedlichen Bedarfsäußerungen angepaßt wird. Mit der Zahl der verschiedenen Märkte sind immer weitere Differenzierungen notwendig. Andererseits sind Betriebe mit breitem Sortiment praktisch immer Großbetriebe, insbesondere diese aber sind finanziell in der Lage, im Ausland eine eigene Absatzorganisation zu unterhalten.

¹⁾ Das Wirtschaftsinterview mit Adolf Heinrich. Erfolgreiche Wirtschaftsführer und ihre Werke, Frankfurt/M., ohne Jahresangabe, S. 24.

²⁾ Vergl. auch Walter Schuster: Groß-, Ein- und Ausfuhrhandel, im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., Bd. 1, Sp. 2196, zitiert bei Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O. S. 129.

³⁾ Vergl. dazu Winterling: Die betriebswirtschaftliche Verfassung der bayerischen Geschirrporzellanindustrie, a. a. O. S. 29.

Diese Wechselwirkung wird noch dadurch verstärkt, daß die als Auslandsvertreter in Frage kommenden Personen neben der bedarfsgerechten Form- und Dekorgestaltung auch Wert auf ein möglichst vollständiges Sortiment legen, während bei Einschaltung von Exportgroßhändlern das Sortiment zwar dem Geschmack und den Lebensgewohnheiten des Landes, auf das sich der Grossist spezialisiert hat, angepaßt sein muß, sonst aber enger sein kann.

Der geschilderte Zusammenhang zwischen Sortiment und Vertriebsorganisation stellt zugleich eine Wechselwirkung zwischen Sortiment und den Absatzwegen dar, da die Vergabe einer Vertretung an einen ausländischen Händler (direkter Export) und die Lieferung an einen deutschen Exporteur (indirekter Export) jeweils eine Entscheidung für einen bestimmten Absatzweg ist.

Weitere funktionale Verbindungen zwischen Sortiment und Absatzwegen sind im folgenden Abschnitt behandelt.

Der Zusammenhang Sortiment — Absatzwege

Das Sortiment drängt bei der Wahl der Absatzwege in eine bestimmte Richtung, wobei eigentlich das Verhalten der Verbraucher entscheidend ist. Der Konsument sucht in der Regel, wenn er ein qualitativ hochwertiges Service anschaffen will, die Fachgeschäfte, d. h. die Spezialgeschäfte für Glas und Porzellan auf, während das Porzellan für den täglichen Gebrauch im Haushalt, das in seiner Ausführung wesentlich einfacher sein kann, in Geschäften für Haushalts- und Küchengeräte oder auch in Warenhäusern gekauft wird.

Deshalb ist für Fabriken, die Qualitätsporzellan produzieren, der Absatzweg Spezialgeschäfte gewissermaßen vorgezeichnet¹⁾, während für die Fabriken mit einfacherem Sortiment hauptsächlich die Warenhäuser und der Großhandel, der seinerseits die Vielzahl der Sortimenter²⁾ und die Geschäfte auf dem Lande bedient, in Frage kommen.

Andererseits sind auch die einzelnen Abnehmergruppen daran interessiert, Geschirrporzellan zu bekommen, das ihrem Sortiment entspricht. Fachgeschäfte für Glas und Porzellan, Hausratwarengeschäfte, Warenhäuser haben jeweils ein bestimmtes qualitatives Niveau der Waren, mit denen sie am besten ihren Kundenkreis zufriedenstellen, und die Qualität des Porzellans muß diesem Niveau entsprechen. Die Artikel sollen sich harmonisch in das übrige Sortiment einfügen.

Ein überwiegend auf den Vertrieb feiner Glas- und Porzellanwaren aufbauendes Fachgeschäft würde durch Hereinnahme von billigen Stapelwaren an Anziehung für seine seitherigen Kunden verlieren. Diese Artikel passen vor allem in das Sortiment eines Warenhauses. Doch beschränken sich die Warenhäuser nicht nur auf das billige Porzellan. Gerade in der jüngsten Zeit gehen sie und auch Versandhäuser dazu über, Qualitätsporzellan in ihr Sortiment aufzunehmen, um so einen besonderen Kaufanreiz zu bieten.

¹⁾ Vergl. dazu: Hans Fischer, Produzent und Markenwesen, a. a. O. S. 30.

²⁾ Gemeint sind die Geschäfte für Haushalts- und Küchengeräte, die Porzellan mehr oder weniger nur am Rande führen, auch die Gemischtwarengeschäfte auf dem Lande rechnen dazu.

Aus dem Gesagten ergibt sich, daß für ein konkretes Sortiment nur eine begrenzte Zahl von Absatzwegen in Frage kommt, daß jedoch, wenn die Absatzwege einmal festliegen, auch von diesen Einflüsse auf das Sortiment ausgehen, etwa Spezialgeschäfte gute Formen und eine ausgezeichnete Sortierung verlangen und bei einem etwaigen Absinken des Qualitätsniveaus der Firma zur Konkurrenz übergehen, die ihren Ansprüchen gerecht wird. Damit ist aber die Wechselbeziehung zwischen dem Sortiment und den Absatzwegen gegeben.

Eine ähnliche Verbindung erwächst aus dem Stil der gefertigten Porzellane. Moderne, vielleicht modisch extravagante Formen und Dekore sind in der Regel am besten in Mittel- und Großstädten abzusetzen, während die Landbevölkerung, ihrer mehr konservativen Grundhaltung entsprechend, die traditionellen Modelle bevorzugt¹⁾. Die Fachgeschäfte in den größeren Städten, die meist direkt von der Fabrik beziehen, evtl. auch Warenhäuser, bieten sich hier als Abnehmer für modernes Porzellan an. Dagegen sind die Großhändler, die vor allem die Geschäfte auf dem Lande beliefern, die geeigneten Organe für den Absatz der herkömmlichen Formen.

Auch hier aber legen die Spezialgeschäfte für Glas und Porzellan ihrerseits großen Wert darauf, die neuesten Formen zu führen, da sie ein vollständiges Sortiment bieten wollen. Warenhäuser mit Spezialabteilungen für Porzellan können modische Artikel als speziellen Anreiz führen, und sogar bekannte Großhandelshäuser haben mit einem Schlag ihre Sortimente um modische Geschenkartikel erweitert²⁾. Dennoch liegt hier eine Wechselwirkung in dem Sinne vor, daß modernes, modisches Porzellan in Richtung Fachgeschäfte für Glas und Porzellan drängt, die Fachgeschäfte ihrerseits Wert darauf legen, auch hochmoderne Formen zu führen.

Schließlich läßt sich noch eine dritte funktionale Verbindung zwischen der Wahl der Absatzwege und dem Sortiment nachweisen.

Angenommen, eine Porzellanfabrik engt ihr Sortiment ein, spezialisiert sich³⁾, wie es teilweise in den Stapelwarenfabriken üblich ist, so muß damit notwendigerweise, wenn der seitherige Gesamtabsatz gehalten werden soll, eine Ausdehnung des Marktgebietes parallel gehen, da die Kunden, so sei unterstellt, zwar bei der Firma bleiben, aber die Artikel des spezialisierten Sortiments, das jetzt verkleinert ist, nur im gleichen Umfang beziehen wie vorher.

¹⁾ In der Schaulade B, 31. Jahrg. (1956), H. 8, S. 45, finden sich interessante Zahlen, die diese These untermauern. Es wurde bei einer Befragung die Zahl der Personen, die das Moderne bevorzugen, prozentual auf die Wohnortgrößen umgerechnet und den Anteilen der Bevölkerung in den Gemeindegrößenklassen an der Gesamtbevölkerung gegenübergestellt. Es ergab sich folgendes Bild:

Wohnortgrößen	Verteilung der Liebhaber des „Modernen“ auf die Gemeindegrößenklassen	Anteil der Bevölkerung der Gemeindegrößenklassen an der Gesamtbevölkerung
unter 2 000 Einwohner	17 %	27.7 %
2 000 bis unter 20 000 Einwohner	28 %	28.4 %
20 000 bis unter 100 000 Einwohner	20 %	13.4 %
100 000 und mehr Einwohner	35 %	30.5 %

²⁾ Vergl. Die Schaulade B, 31. Jahrg. (1956), H. 10, S. 615.

³⁾ Etwa zu Beginn der 30er Jahre wurde eine Normung für Stapelwaren und Hotelgeschirr angeregt und teilweise durchgeführt. Auch der Handel hielt damals den Absatz genormter Stapelware durchaus für möglich und im Interesse einer rationalen Lagerpolitik sogar für wünschenswert. Vergl. Die Deutsche Porzellan- und Steingutindustrie, 1. Teil, a. a. O. S. 233ff.

Setzt sich die Abnehmerschaft vor allem aus Einzelhändlern zusammen, so wird, der großen Zahl der Kunden wegen (neben anderen Gründen wie kleinen Aufträgen), mit zunehmendem Absatzradius die Pflege der Geschäftsbeziehungen immer schwieriger und teurer¹⁾. Deshalb „können stark spezialisierte Industrien, deren Marktgebiet räumlich weiter ausgedehnt werden muß als bei gleichartigen Betrieben mit mannigfaltigerem Produktionsprogramm, ihre Erzeugnisse ohne Einschaltung von **Groß**“²⁾ und Einzelhandel nicht oder nicht wirtschaftlich absetzen“³⁾. Auf die Geschirrporzellanindustrie angewandt heißt das, daß die Einengung des Sortiments ihr Korrelat in der Bedienung des Großhandels finden soll, und in der Tat erstreckt sich das Porzellangeschäft der Großhändler vorwiegend auf Stapelware⁴⁾. So bestimmt also die Breite des Sortiments die Wahl der Absatzwege, aber umgekehrt wirken auch die gewählten Absatzwege auf das Sortiment.

Der Facheinzelhändler, der direkt von der Fabrik bezieht, verlangt eine große Auswahl, ein möglichst tiefes und breites Sortiment, da seine Kunden, in der Regel sind es kaufkräftige, auf ein möglichst vollständiges Sortiment Wert legen⁵⁾. Für die Fabrik ist deshalb die Einengung des Sortiments grundsätzlich nicht ohne die Bereitschaft der Kundschaft möglich⁶⁾.

Der Großhändler dagegen sieht in der Spezialisierung der Porzellanfabrik auf relativ wenige gut gehende Formen und Dekore keinen wesentlichen Nachteil, da er mit einer ganzen Reihe von Firmen in Geschäftsverbindung steht und er dadurch leichter die Auswahl nach Tiefe und Breite des Sortiments bieten kann, die die Einzelhandelskunden von ihm fordern. Es ist ja gerade eine der wesentlichen Großhandelsfunktionen⁷⁾, aus der großen Zahl der spezialisierten Sortimente⁸⁾ der Produzenten die Artikel auszuwählen und so ein Sortiment zusammenzustellen, das den Bedürfnissen der Einzelhandelskunden entspricht.

Damit wird deutlich, daß von den Abnehmern ihrerseits, seien es nun Facheinzelhändler oder Grossisten, die Sortimentsgestaltung beeinflusst wird, zwischen dem Sortiment und den Absatzwegen also eine wechselseitige Beziehung besteht. Zugleich ist das Sortiment auch mit der Preisgestaltung funktional verbunden.

1) Vergl. Vogt: Absatzprobleme Bd. 2, a. a. O. S. 500: „Wer als Fabrikant schon direkt mit dem Einzelhandel gearbeitet hat, der weiß nur zu genau, wie außerordentlich schwierig und kostspielig es ist, mit 3 000 bis 4 000 Einzelhändlern direkt zu arbeiten, anstatt sie durch 20 bis 30 kapitalkräftige Großhändler beliefern zu lassen, die einen viel engeren Kontakt mit ihnen haben.“

2) Vom Verfasser hervorgehoben.

3) Schäfer: Die Absatzwege der deutschen Verbrauchsgüterindustrie, a. a. O. S. 5.

4) Vergl. Die Deutsche Porzellan- und Steingutindustrie 1. Teil, a. a. O. S. 192.

5) Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 169 und 181.

6) Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 169.

7) Vergl. Gutenberg II, a. a. O. S. 132, Dienste des Großhandels für den Produzenten, weiter die Ausführungen über die Qualitätsfunktion bei Oberparleiter: Funktionen und Risiken des Warenhandels, a. a. O. S. 34ff und die Warenfunktionen, speziell die Sortimentsfunktion bei Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a. a. O. S. 13.

8) Vergl. auch Fischer: Allgem. Betriebswirtschaftslehre, a. a. O. S. 364: „Übernimmt die Sortimentsfunktion der selbständige Groß- und der Einzelhandel, dann ist von dieser Aufgabe der Fertigungsbetrieb entlastet, er kann seine Fertigung auf wenige Typen einschränken und damit zu einer kostenmäßig günstigeren Fertigung gelangen.“

Der Zusammenhang Sortiment — Preisgestaltung

Bereits an anderer Stelle wurde von dem Einfluß der Qualität des Sortiments auf die Preisgestaltung gesprochen. Hier soll jedoch von der einseitigen Wirkung der höheren Kosten bei höherer Qualität abgesehen werden und vielmehr auf den Zusammenhang zwischen Qualität und erzielbarem Preis abgestellt sein.

Dabei zeigt es sich, daß die Kunden bereit sind, für Service, deren Formgestaltung hohen künstlerischen Ansprüchen genügt und die zugleich zweckvoll sind, für Geschirre, deren Dekore in Harmonie¹⁾ zu den Eigenarten der Form stehen und dem Zeitgeschmack entsprechen, vor allem aber für technisch einwandfreies Porzellan, kurz für Qualitätsporzellan, höhere Preise zu zahlen als für fehlerhafte Ware oder einfaches Gebrauchsporzellan.

Nun wird zwar in der Regel das Porzellan der Betriebe der Skalen III und IV als Qualitätsporzellan anzusprechen sein und gute Preise erzielen, doch entscheidet grundsätzlich, wie Sandig betont, „über das, was als Qualität zu bezeichnen ist, und über Qualitätsabstufung der Verbraucher, nicht der Erzeuger“²⁾. Die Qualitätsvorstellung des Verbrauchers bildet sich einerseits aus seiner Warenkenntnis und Marktübersicht heraus, andererseits wird sie aber auch mitgeformt durch den Ruf der Firma. Ein Betrieb, der auf Grund der Güte und Breite seines Sortiments den Anspruch auf die Bezeichnung Qualitätsporzellanfabrik tatsächlich hat und als Markenfirma bekannt ist, besitzt ein höheres akquisitorisches Potential als ein weniger gut eingeführtes Unternehmen.

Damit ist es aber möglich, einen höheren Preis zu fordern als das genannte Konkurrenzunternehmen, obwohl vielleicht in einem konkreten Fall dessen vergleichbares Erzeugnis durchaus qualitativ gleichwertig ist. Natürlich brauchen sich die Präferenzen des Verbrauchers (und der Händlerschaft) nicht ausschließlich auf die Qualität des angebotenen Sortiments zu gründen, dieses bildet jedoch einen Hauptbestimmungsgrund, da auf die Dauer auch die beste Werbung nicht Mängel im Sortiment ausgleichen kann.

So beeinflusst die Güte des angebotenen Sortiments die Preisstellung, genauer den erzielbaren Preis, sei es nun direkt über eine hervorragende Einzelleistung in der Form- und Dekorgestaltung beim konkreten Artikel, oder indirekt über das akquisitorische Potential; verbesserte Erzeugnisse machen Preiserhöhungen möglich³⁾. Andererseits gehen vom Preis auch Rückwirkungen auf die Qualitätsvorstellungen der Verbraucher und damit auf das Sortiment aus, so daß man sagen kann, zu einem bestimmten Sortiment gehöre ein ganz bestimmter Preis.

In der Literatur und in der Praxis ist bekannt, daß sich häufig mit hohem Preis die Vorstellung der hohen Qualität verbindet, selbst wo Qualität und

¹⁾ Vergl. die Ausführungen von Gallitzendörfer über das Verhältnis von Form und Dekor in Schaulade B, 32. Jahrg. (1957), H. 1, S. 25.

²⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 162.

³⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 343, weist sogar nach, daß ein Unternehmen seine gewinngünstigste Lage nicht erreicht, wenn es bei Verbesserungen in der Gestaltung des Erzeugnisses, mit anderen Worten des qualitativen Niveaus des Sortiments, den Preis unverändert läßt. Hohe Qualität der Erzeugnisse schließt also nicht nur die Möglichkeit hoher Preise in sich ein, sondern die Rationalität der Betriebsführung fordert geradezu höhere Preise.

Preis auseinanderklaffen. Sandig¹⁾ führt aus: „Die Qualitätsvorstellungen des Käufers und Verbrauchers werden von der Preisforderung mitgeformt. Je höher der verlangte Preis, auf desto höherer Ebene spielt sich häufig die Vorstellung von der Qualität ein.“ Auch Zeilmaker²⁾ spricht in seiner Theorie der Kauffaktoren davon, daß „der Preis an und für sich“ dem Verbraucher „häufig, um nicht zu sagen in der Regel, als Indikator für den Wert der Ware“ gilt³⁾.

Die Geschirrporzellanfabriken haben es nun allerdings, bei ihren Kunden nicht mit Letztverbrauchern, sondern mit weitgehend fachkundigen Händlern zu tun, die nicht ohne weiteres hohe Preise mit hohen Qualitäten gleichsetzen. Sie fordern vielmehr bei hohen Preisen auch eine dementsprechende Sortierung und geschmackliche Gestaltung der Geschirre.

Vielleicht läßt sich für die Händlerschaft der oben erwähnte Satz über die Qualitätsvorstellung der Verbraucher so umformen, daß man sagt: Bei relativ niedrigen Preisen, verglichen mit Erzeugnissen ähnlicher Betriebe, gilt den Händlern das Sortiment des Unternehmens als verhältnismäßig geringwertig, wodurch dann etwaige Tendenzen zu großzügigerer Handhabung der Sortierungsgrundsätze begünstigt werden, die Vertriebsleitung sich u. U. bei Reklamationen, die die Qualität des gelieferten Porzellans betreffen, auf die niedrigen Preise beruft und so allmählich tatsächlich das Qualitätsniveau absinken kann. Daraus geht hervor, daß Sortimentsgestaltung und Preisstellung innerhalb der Absatzpolitik nicht beliebig gehandhabt werden können, sondern wegen der Wechselbeziehungen, die zwischen ihnen bestehen, innerhalb gewisser Grenzen in einem bestimmten festen Verhältnis stehen müssen.

Der Zusammenhang Sortiment — Werbung

Es ist in der Praxis und der Fachliteratur unbestritten, daß vom Sortiment, und vor allem von einem qualitativ einwandfreien Sortiment (gute Sortierung, ansprechende Dekore und Formen) eine starke Werbewirkung ausgeht, die beim Porzellan noch durch seine Eigenarten, auf die mehrmals hingewiesen wurde, verstärkt wird. „Der Werbefaktor Gegenstand“, schreibt Seyffert⁴⁾, „ist so entscheidend und für viele Fälle so grundlegende Voraussetzung jedes Werbeerfolges, daß einer der ältesten Erfahrungssätze dahin lautet, daß auf die Dauer die beste Reklame nicht Mängel im Gegenstand zu beheben vermag.“⁵⁾

Wir wollen hier zwar nicht so weit gehen wie Schuster, der die Ware selbst, das Sortiment als Werbemittel bezeichnet⁶⁾, aber mit der Schusterschen For-

¹⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 164.

²⁾ Zeilmaker, a. a. O. S. 93.

³⁾ Vergl. weiter Soeding, a. a. O. S. 95: „Es gibt sogar Fälle, wo erst ein hoher Preis dazu führt, daß die Ware gekauft wird.“

⁴⁾ Seyffert: Wirtschaftliche Werbelehre in: Die Handelshochschule, Wiesbaden 1951, S. 32.

⁵⁾ Vergl. dazu die sinngemäß gleichen Aussagen bei Gutenberg II, a. a. O. S. 353 und Mel-lerowicz: Markenartikel, a. a. O. S. 35.

⁶⁾ Schuster: „Industriemärkte“ im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., II. Band 1937, Sp. 425.

mulierung wird zumindest deutlich, daß ein enger Zusammenhang zwischen Sortiment und Werbung besteht.

Ein qualitativ gutes und wohlassortiertes Sortiment, wie es in der Regel von großen Markenfirmen geboten wird, ist eine der wichtigsten Stützen für die Werbung. Seine akquisitorische Wirkung ist so groß, daß bei einem hervorragenden Sortiment verschiedene Werbemittel, die vielleicht bei nur mittlerer Güte des Sortiments notwendig wären, ganz fortfallen können, ohne daß das Umsatzvolumen wesentlich zurückgeht¹⁾.

Andererseits erfordert es die Werbewahrheit, daß das Sortiment tatsächlich hohen Qualitätsansprüchen genügt, wenn in Prospekten, Katalogen und Anzeigen die Güte des Porzellans besonders hervorgehoben wird. Außerdem ist die Entsprechung von Werbung und Sortiment nicht nur ein ethisches Postulat, sondern sie liegt durchaus im Interesse des Unternehmens selbst²⁾. Wenn neben dem Firmennamen Zusätze wie „Weltruf durch Qualität“ oder „eine Qualitätsfirma“ erscheinen, so erwartet die Kundschaft einwandfreie Ware, vor allem eine strenge Trennung der Sortierungen.

Auch eine gut eingeführte Markenfirma kann es sich auf die Dauer nicht leisten, die in der Werbung gemachten Versprechungen nicht zu halten³⁾. Wenn etwa die Facheinzelhändler des öfteren Anlaß zu Reklamationen haben, wenn teilweise minderwertige Stücke mit in der regulären Qualität enthalten sind, allgemein wenn das Vertrauen, das die Kunden beim Porzellanbezug vom Unternehmen in die Firma gesetzt haben, durch Mängel im Sortiment enttäuscht wird, werden sie über kurz oder lang zur Konkurrenz übergehen. Es ist oft schwerer, einen verärgerten Kunden zurückzugewinnen, als neue zu werben.

Die Verbindung: Qualität des Sortiments und Werbung ist also eine wechselseitige, einerseits übt das Sortiment eine Werbewirkung aus, gibt der Werbung wirksame Argumente, andererseits muß sich aber das Sortiment mit den Angaben der Werbung decken, wobei Lisowsky ausdrücklich von einer „Rückwirkung der Werbung auf die Qualität“ spricht, die sich in dem Satz „Reklame verpflichtet“ zusammenfassen läßt.⁴⁾

Ist z. B. die Werbung ganz bewußt auf Qualität abgestimmt, so werden die minderen Sortierungsstufen immer schwerer verkäuflich und es müssen alle nur möglichen Maßnahmen getroffen werden, um den Ausschuß auf ein Minimum herabzusetzen, mit anderen Worten, das Sortiment der Werbung anzupassen.

Das gilt auch in einem weiteren Sinn. Die Eigenschaften des Sortiments müssen den Abnehmern bekannt sein⁵⁾ und sollen eine Werbewirkung ausüben.

¹⁾ Lisowsky: Qualität und Betrieb, Stuttgart 1928, S. 133 betont, daß „gewisse Firmen mit Qualitätswaren nicht nur angeblich, sondern tatsächlich mit einem Minimum an Reklame auskommen.“

²⁾ Vergl. Gutenberg II, a. a. O. S. 353, Seyffert: Wirtschaftliche Werbelehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1952, S. 18.

³⁾ Vergl. dazu auch Leffson: Elastizität und Beeinflussungsmöglichkeiten der Nachfrage, a. a. O. Seite 536.

⁴⁾ Lisowsky: Qualität und Betrieb, a. a. O. S. 132.

⁵⁾ Ohne die Informationsfunktion der Werbung ist nur in Ausnahmefällen Absatz möglich.

Die Sortimentsgestaltung ist jedoch ihrerseits an die Aussagen der Werbung gebunden, weil sich danach weitgehend die Anforderungen der Kunden an das Sortiment richten.

Eine andere Verbindung besteht zwischen der Güte des Porzellans und der Art der Werbung. Schäfer¹⁾ hat darauf hingewiesen, daß eine großangelegte Verbraucherwerbung vor allem für solche Waren in Frage kommt, die eine gewisse Bedeutung im Rahmen des Ausgabenetats der Verbraucher haben, und in der Regel wird das bei hochwertigen Gebrauchsgütern der Fall sein. Zwar kann auch billiges Stapelwarenporzellan im Verbraucherhaushalt schon einen bedeutsamen²⁾ Ausgabenposten darstellen, doch scheint eine direkte Werbung beim Verbraucher vor allem beim hochwertigen Qualitätsporzellan sinnvoll, und in der Tat überwiegt in der Branche die Direktwerbung in den oberen Skalen, während sie bei den Stapelwarenfabriken zwar nichts Ungeöhnliches, aber seltener ist.

Andererseits vermutet der Verbraucher häufig nur hinter Fertigwaren, die mit umfangreichen Werbemaßnahmen angeboten werden, eine Qualitätsware³⁾ und stellt entsprechende Anforderungen an die Qualität. Außerdem müssen, wie oben angeführt, die Aussagen über die Güte des Porzellans den Tatsachen entsprechen. Ist so die Werbung (über den Preis) von der Qualität des Sortiments abhängig, so wirkt andererseits die Werbung auf das Sortiment zurück. Qualitätssortiment und Direktwerbung sind funktional verbunden.⁴⁾

Darüber hinaus besteht ein weiterer Zusammenhang. Führt eine Porzellanfabrik ein enges Sortiment, bietet sie z. B. nur reich dekorierte Geschenkartikel oder figürliches Kunstporzellan an, so ist damit der Kreis der möglichen Abnehmer zwangsläufig eingeschränkt, denn nicht in jedes Sortiment eines Handelsbetriebes passen diese Artikel, die Einzelhandelsgeschäfte für Haushalts- und Küchengeräte, die Warenhäuser werden weitgehend als Abnehmer ausfallen. Aber auch die Spezialgeschäfte für Glas und Porzellan können derartige Artikel nur begrenzt aufnehmen. Damit wächst jedoch die Aufgabe der Werbung gegenüber einem breiten Sortiment.

Die Kunden und potentiellen Käufer verteilen sich über weite Räume, wodurch zusätzliche Werbemaßnahmen notwendig werden, um die Mängel des fehlenden persönlichen Kontakts weitgehend auszugleichen. Dabei gilt es, die Kunden besonders eng an das Unternehmen zu binden, weil für solche, die

¹⁾ Schäfer: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a. a. O. S. 45.

²⁾ In der Untersuchung über Wege und Kosten der Distribution der Hausratwaren des Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln wurde für ein einfaches Eßservice für 6 Personen, 22teilig glatt, weiß oder dekoriert, ein Verbraucherpreis von DM 57.40 zu Grunde gelegt, für ein Kaffeeservice für 6 Personen ein Preis von DM 27.20. – Wege und Kosten der Distribution der Hausratwaren im Lande Nordrhein-Westfalen, Köln Opladen 1955, Seite 46.

³⁾ „Es ist heute bei sehr vielen Konsumfertigwaren so, daß der Verbraucher nur hinter der ausgesprochenen Markenware, also hinter der mittels umfangreicher Werbemaßnahmen angebotenen Markenware Qualitätsware vermuten kann.“ Hans Fischer: Produzent und Markenwesen, a. a. O. Seite 65.

⁴⁾ Die Verbindung wird vielleicht auch daraus ersichtlich, daß bei den echten Markenartikeln – beim Qualitätsporzellan handelt es sich nur um Markenware (Fischer Hans, a. a. O. S. 8, Schäfer: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a. a. O. S. 129) – gleichbleibende hohe Qualität und Verbraucherwerbung neben anderen Kennzeichen als Wesensmerkmale angesehen werden.

von der Konkurrenz abgeworben wurden, nur relativ schwer ein Ersatz gefunden werden kann (wegen der geringen Zahl der möglichen Abnehmer).

Auf der anderen Seite ist die Spezialisierung des Sortiments überhaupt erst möglich, wenn sie von der Werbung entsprechend vorbereitet wird. Sie muß die Güte der Erzeugnisse, deren Originalität, die modernen Formen so herausstellen, daß es der Händlerschaft, obwohl damit wegen relativ wenigen zusätzlichen Produkten weitere Verwaltungsarbeiten und Spesen entstehen, die Verbindung mit der Fabrik¹⁾ aufzunehmen, lohnenswert erscheint. Damit kommt jedoch zum Ausdruck, daß ein spezialisiertes Sortiment der beschriebenen Art und eine besonders intensive, auf wenige Abnehmergruppen beschränkte Werbung zusammengehören und ein funktionaler Zusammenhang zwischen ihnen besteht.

Der Zusammenhang Vertriebsorganisation — Absatzwege

Legt ein größerer Betrieb den Absatzschwerpunkt auf die Belieferung des Einzelhandels, so muß er bei ziemlich großen Absatzradien mit einer Vielzahl meist kleiner Kunden arbeiten, während bei der Einschaltung des Großhandels oder wenn eine Reihe von Warenhäusern zu den Kunden zählen, die Zahl der Geschäftspartner für den Betrieb erheblich kleiner ist.

Für den Betrieb, der die Vielzahl der Einzelhandelskunden beliefert, wird es umso schwerer, zentral von der Fabrik aus die Kundenbeziehungen zu pflegen, je zahlreicher die Abnehmer sind und je weiter sie von dem Betrieb entfernt liegen. Deshalb ist hier eine ähnliche Erscheinung festzustellen, wie sie bereits bei der Darstellung des Kausalzusammenhanges Spezialisierung des Sortiments — Wahl der Absatzwege geschildert wurde.

Um die Kundschaft, die einerseits in der Regel nur kleine Aufträge erteilen kann, andererseits (im Falle der Geschirrporzellanindustrie) weit um den Betrieb streut, noch mit vertretbarem Aufwand an Zeit und Geld bedienen zu können, ist es, je mehr der Absatzschwerpunkt auf diesem Absatzweg liegt, notwendig, von der zentralen Verkaufsorganisation zur dezentralen überzugehen, wird ein Netz von ortsansässigen Vertretern, werden Kontaktstellen in Form von Verkaufsniederlassungen vorteilhaft.

Bei der Belieferung weniger Großkunden wiegen die Nachteile eines großen Absatzradius weniger schwer, weil der Kontakt mit der Kundschaft sowieso enger ist und die durch die beträchtlichen Entfernungen bedingten Mehrkosten sich auf höhere Auftragssummen verteilen.

Während so von der Seite der Absatzwege her eine Dezentralisierungstendenz, nur um eine Tendenz kann es sich dabei handeln, auf die Vertriebsorganisation ausgeht, wirkt umgekehrt ein stark dezentral aufgebauter Vertriebsapparat auf die Absatzwege zurück.

Die direkt von der Fabrik beziehenden Einzelhändler, so wurde mehrfach betont, sind im allgemeinen leichter persönlich ansprechbar, legen mehr Wert auf den Kontakt mit den Repräsentanten der Firma als die Großkunden, weil

¹⁾ Hier wird die Ausschaltung des Großhandels unterstellt, was bei der Art des erwähnten Sortiments noch zulässig ist.

bei ihnen das irrationale Moment noch mehr im Vordergrund steht. Wenn deshalb ein Betrieb mehrere Verkaufsniederlassungen unterhält, so bedeutet das, daß damit verstärkt der persönliche Kontakt mit der Kundschaft gepflegt werden kann. Hier werden die Kunden leichter und schneller mit den Repräsentanten der Firma bekannt als sonst, im Gespräch mit den jederzeit erreichbaren Verkaufskräften des Unternehmens lassen sich etwaige Unklarheiten schneller beseitigen, Streitfragen leichter klären als im Schriftverkehr mit der Fabrik.

Ähnlich kann der Fabrikvertreter, der mit den Kunden manchmal nicht nur geschäftliche Beziehungen pflegt, sondern auch privat mit den Händlern zusammentrifft, einen sehr festen und guten menschlichen Kontakt gewinnen.

Damit wird die wechselseitige Abhängigkeit, die funktionale Bindung von Vertriebsorganisation und Absatzwegen deutlich, denn die Wahl des Absatzweges Einzelhandel löst eine Dezentralisierungstendenz aus. Umgekehrt fördert aber der dezentrale Aufbau des Vertriebsapparates den Absatz an die mittelständischen Kunden, die auf persönlichen Kontakt gesteigerten Wert legen.

Der Zusammenhang Vertriebsorganisation — Werbung

Die funktionale Verbindung zwischen Vertriebsorganisation und Werbung ist vor allem durch das Maß an Kontaktfähigkeit gegeben, das eine bestimmte Form der Organisation auszeichnet. Nehmen wir einen kleinen Betrieb, der keinen umfangreichen Reisendenstab unterhalten, nur einige Provisionsvertreter einsetzen kann, bei dem der Verkaufsleiter jedoch häufig persönlich Kundenbesuche macht. Diese Absatzform wird sich durch Wendigkeit in der Preispolitik und schnelle Anpassungsfähigkeit auszeichnen¹⁾. Vor allem ist es damit relativ schnell möglich, ein Vertrauensverhältnis zwischen Betrieb und Kundschaft herzustellen, da das Fluidum der leitenden Persönlichkeit in zahlreichen Gesprächen über die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen und in privaten Unterhaltungen auf die Kunden einwirkt. Der dadurch erzielte persönliche Kontakt macht aber manche Werbemittel überflüssig, so daß sich der Betrieb vielleicht auf die laufende Information der Kunden über Neuerscheinungen beschränken kann.

Beeinflußt die Vertriebsorganisation die Werbung, so ist umgekehrt die Gestaltung des Außenapparates von der Werbung abhängig. Ein kleiner Betrieb kann sich keine teuren Anzeigenserien leisten, kann den Kunden nicht in großem Umfang Werbehilfen (etwa Ausstellungstische, Dekorationsmittel) zur Verfügung stellen, kann keine großangelegten Werbefeldzüge mit konzentriertem Einsatz von Prospekt- und Katalogwerbung starten.

Damit ist die Vertriebsleitung gewissermaßen darauf angewiesen, durch verstärkten persönlichen Einsatz, durch eine entsprechend gestaltete Absatzorganisation diesen Nachteil auszugleichen und besonderes Gewicht auf den menschlichen Kontakt zu legen. Dadurch ist die funktionale Verbindung zwischen Vertriebsorganisation und Werbung gegeben.

¹⁾ Vergl. Bender: *Praktische Betriebslenkung*, Betriebswirtschaftliche Bibliothek Reihe A VI, Essen 1951, S. 7.

Der Zusammenhang Vertriebsorganisation — Konditionen und Nebenleistungen

Es ist selbstverständlich, daß bestimmte Leistungen, wie die schnelle Lieferung von Ergänzungen, allgemein kurze Lieferfristen, das Zusenden einer ganzen Reihe von Vignettenentwürfen im Hotelgeschäft, die Rücknahme und teilweise Gutschrift von Kisten, rein technisch überhaupt erst dadurch möglich werden, daß man die Innenorganisation entsprechend ausbaut. Wenn sie aus übertriebener Sparsamkeit zu klein, d. h. dem Umfang des Absatzes nicht angepaßt ist, dann dauert es eben länger, bis Ergänzungsbestellungen erledigt werden können, denn die großen Posten werden in der Regel vorgezogen. Analog ist die Situation bei der Außenorganisation.

Zusätzliche Leistungen für den Kunden sind um so eher möglich, je weiter die Außenorganisation in die großen Verbraucherzentren hineingeschoben, je engmaschiger das Vertreternetz ist, je öfter die Reisenden die Kunden aufsuchen. Nur wenn eine Verkaufsniederlassung mit Auslieferungslager am Ort besteht, kann der Händler sofort die gewünschten Geschirre bekommen. Nur wenn die Vertreter der Firma leicht erreichbar sind, können sie dem Kunden den Verkehr mit der Fabrik wesentlich vereinfachen, vielleicht auch einmal ein Einzelstück, das er besonders dringend braucht, aus der Musterkollektion herausnehmen. Die Kundendienstleistungen hängen davon ab, und zwar nach Art und Umfang, wie die Vertriebsorganisation aufgebaut ist.

Umgekehrt ist das Ausmaß der kundendienstlichen Leistungen und die jeweilige Gestaltung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen in der Vertriebsorganisation spürbar. So machen Ersatzlieferungen von Einzelteilen, gemessen am Wert des Objekts, unverhältnismäßig viel Arbeit. Die kulante Behandlung von Reklamationen, die Gutschrift von zurückgesandten Kisten, die längere Kreditierung der Rechnungsbeträge (evtl. Wechselprologationen), all das belastet insgesamt die Innenorganisation, trägt die Tendenz zu ihrer Ausweitung in sich.

Desgleichen bedeutet aber für den Vertreter, den Reisenden, die Angestellten der Verkaufsniederlassungen ein größeres Maß an Kundendienst zusätzliche Anstrengungen, stärkeren persönlichen Einsatz. So wird deutlich, daß Vertriebsorganisation sowie Konditionen und Nebenleistungen sehr eng in dem zu Beginn dieses Kapitels definierten funktionalen Sinn verbunden sind, so daß man sagen kann, daß zu einem bestimmten Maß an Kundendienstleistungen eine bestimmte Struktur und Größe der Organisation gehören.

Der Zusammenhang Absatzwege — Werbung

Besteht der Hauptkundenkreis der Porzellanfirma aus Großhändlern, so ist damit die Handelskette Erzeuger — Großhändler — Einzelhändler — Verbraucher gegeben, und es bedarf relativ starker Impulse von Seiten der Verbraucher, d. h. zugleich großen Werbeaufwandes der Hersteller, bis sich die auf den Verbraucher ausgeübten Einflüsse als Bestellungen beim Hersteller bemerkbar machen. Anders bei der direkten Belieferung des Einzelhandels, wo bei verkürztem Warenweg die Erfolge der Produzentenwerbung unmittelbar spürbar werden.

Dazu kommt noch ein Weiteres. Die Vielzahl der Einzelhandelsfachgeschäfte kann keine großen Werbeaktionen unternehmen, ihre Hauptwerbemittel sind die Gestaltung der Verkaufsräume und der Schaufenster sowie das Verkaufsgespräch. Bedient eine Porzellanfabrik vorwiegend die Spezialgeschäfte für Glas und Porzellan, so besteht viel eher die Notwendigkeit, die Kunden durch Direktwerbung bei den Verbrauchern in ihren Verkaufsbemühungen zu unterstützen, als es etwa der Fall wäre, wenn große Warenhauskonzerne oder Versandgeschäfte und Konsumgenossenschaften die Hauptabnehmer wären, die ihrerseits auf Grund ihrer finanziellen Stärke viel intensiver werben können als die Mehrzahl der Einzelhandlungen.

Es soll an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden, wie die in der Branche möglichen sonstigen Absatzwege die Werbung in eine bestimmte Richtung lenken. Hier sei nur festgehalten, daß beim Absatzschwerpunkt Facheinzelhandel die Werbung beim Letztverbraucher — sie muß zwangsläufig „eine größere Lautstärke aufweisen als jene, die sich an sachkundige Händler wendet“¹⁾ — einen breiten Raum einnimmt.

Wird nun jedoch in Illustrierten, Monatsheften, Zeitschriften, mit Anzeigen und Beilagen bei den Konsumenten geworben, so kann die Werbung die Belieferung des Fachhandels herausstellen. Mit Formulierungen wie: „zu haben im guten Fachgeschäft“ oder: „diese Form liefern wir nur über den Facheinzelhandel“ wird zweierlei erreicht. Einmal wird die Verbraucherschaft eindeutig auf die Spezialgeschäfte verwiesen, zum anderen gibt die Firma damit aber auch der Händlerschaft zu erkennen, daß sie gewillt ist, ihre Geschäfte vor allem mit dem Facheinzelhandel zu tätigen, so daß sich die günstige Wirkung dieser Werbung gewissermaßen kumuliert, es vielleicht wesentlich leichter wird, neue Facheinzelhändler als Kunden zu gewinnen, weil die Haltung der Firma eindeutig ist.

Fassen wir zusammen: Die Belieferung vieler Einzelhandlungen macht die Direktwerbung beim Verbraucher notwendig. Umgekehrt fördert aber eine geeignete Konsumentenwerbung den Absatz über die seitherigen Einzelhandelskunden und erleichtert die Anknüpfung neuer Geschäftsverbindungen mit diesem Personenkreis.

Der Zusammenhang Absatzwege — Konditionen und Nebenleistungen

Die gegenseitige Abhängigkeit von Absatzwegen und Konditionen einschließlich Nebenleistungen ist recht deutlich und auch relativ stark ausgeprägt. Bei den Absatzwegen sind es vor allem die Bedeutung der Kundengruppen für den Betrieb und ihre finanzielle Stärke, die den Zusammenhang bedingen. Es ist bekannt, daß die Einkaufsgenossenschaften, wie Nürnberger Bund, Nord u. Süd, als Mitglieder nur die leistungsfähigsten und zahlungskräftigsten Einzelhändler aufnehmen.²⁾ Hat eine Firma einen größeren Anteil von Genossenschaftskunden oder bestehen umfangreiche Geschäftsverbindungen zu anderen finanzkräftigen Abnehmern, wie Warenhauskonzernen und Groß-

¹⁾ Mellerowicz: Markenartikel — Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, a. a. O. S. 21.

²⁾ Vergl. Schäfer: Die Absatzwege der deutschen Verbrauchsgüterindustrie, a. a. O. S. 3.

händlern, so wird dadurch die Gestaltung der Konditionen beeinflusst, etwa indem die Vertriebsleitung sich genötigt sieht, statt bisher 2% Skonto 3% zu gewähren, weil die Kunden über ausreichende flüssige Mittel verfügen.

Lauten die Konditionen jedoch andererseits auf 3% Barzahlungsrabatt, es braucht keine bewußte absatzpolitische Maßnahme vorzuliegen, da diese Zahlungsbedingungen mehr oder weniger branchenüblich werden können, so wird damit ein Anreiz zur baldigen Regulierung der Rechnungsbeträge gegeben, der die Geschäftsverbindung vor allem mit größeren Kunden fördert, zumindest die Tendenz zur Bevorzugung der Großkunden in sich trägt.

Gewährt die Firma ausgesprochen lange Zahlungsziele, so sind damit vor allem die Mehrzahl der mittleren und kleinen Einzelhandelsbetriebe angesprochen, da ein großer Teil dieses Kundenkreises gern die Kreditfrist ausnützt¹⁾, ja der Betrieb u. U. sogar gedrängt wird, in dieser Richtung weit entgegenzukommen. Auch hier beeinflussen sich jeweils Konditionen und Absatzwege gegenseitig.

Der Zusammenhang Werbung — Konditionen und Nebenleistungen

Ähnlich wie im Teil 312 bei der Darstellung der Verbindung zwischen Vertriebsorganisation und Konditionen und Nebenleistungen die geistige Einstellung der Menschen in der Organisation das entscheidende Mittelglied war, hat der Zusammenhang zwischen Werbung und Konditionen einschließlich der Nebenleistungen seine Ursache weniger in technologischen als in geistigen Fakten. Gemeint ist vor allem der enge Zusammenhang zwischen Werbestil bzw. der Pflege der Public Relations und den kundendienstlichen Leistungen.

Eine Firma, die eine seriöse Werbung betreibt, die zugleich die Public Relations²⁾ pflegt, und dazu gehört es auch, auf die besonderen Sorgen und Wünsche der Kunden einzugehen³⁾, wird sich mit ihren kundendienstlichen Leistungen auf der gleichen Linie bewegen, da angenommen werden kann, daß sowohl Werbung als auch die Gestaltung der Konditionen und Nebenleistungen einem zentralen Willen unterliegen. Die Haltung dieser führenden Persönlichkeit prägt sich dann aber in beiden Bereichen aus.

So gehören sachliche Beweisführung in der Werbung, das Bemühen um das Vertrauen der Kundschaft und Kulanz jeglicher Art im Geschäftsverkehr zusammen. Auch eine rein rationale Betriebsführung wird, wenn die Werbung auf Qualität und Zuverlässigkeit abgestimmt ist, nicht durch Vernachlässigung des Kundendienstes, etwa indem Ersatzlieferungen verspätet erledigt oder

¹⁾ Siehe Schaulade B, 31. Jahrg. (1956), H. 10, S. 599.

²⁾ Die Bedeutung der Public Relations wird erst allmählich von den Betrieben der Geschirrporzellanindustrie erkannt. Bewußt werden die Beziehungen zur Öffentlichkeit wohl nur von den großen Unternehmungen gepflegt, wobei die Firma Rosenthal, wahrscheinlich wegen der guten Kenntnis, die Philip Rosenthal von den angelsächsischen Erfahrungen hat, an erster Stelle rangiert.

³⁾ Vergl. Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O. S. 53: „Die öffentliche Meinung der Kundschaft bildet sich nicht in erster Linie aus den jeweiligen Umsatzzahlen, sondern aus dem Vertrauen, das zwischen Betrieb und Kundschaft besteht. Es gilt daher, der Öffentlichkeit und besonders der Kundschaft die Bedeutung des Betriebes verständlich zu machen und auf die besonderen Wünsche und Sorgen des Kunden einzugehen, wie es bereits mit dem Wesen des Kundendienstes zusammenhängt.“

zugesagte Termine nicht eingehalten werden, die günstigen Wirkungen der Werbung neutralisieren wollen.

Zugleich wirkt aber die Kulanz im Verkehr mit den Kunden, ein ausgezeichneter Kundendienst in gleicher Richtung wie die Pflege der Public Relations oder eine wahre und klare Werbung, denn es wird das Vertrauen zum Betrieb gestärkt und dadurch die eigentliche Werbeaufgabe im engeren Sinn wesentlich erleichtert. Es nimmt nicht wunder, daß sich Werbung und Kundendienst bzw. Nebenleistungen wechselseitig beeinflussen, ist es doch oft schwer zu sagen, wo der Kundendienst aufhört und die Werbung beginnt.

Nachdem in diesem Abschnitt die relativ stark ausgeprägten Wechselwirkungen dargestellt worden sind, wollen wir uns nun den relativ schwachen zuwenden.

412 Relativ schwache Wechselbeziehungen zwischen Teilbereichen

Wenn oben von relativ schwachen Wechselbeziehungen gesprochen ist, so stellt sich automatisch die Frage, nach welchen Kriterien überhaupt die Intensität derartiger Zusammenhänge zu beurteilen ist.

Man könnte von einer schwachen funktionalen Bindung dann sprechen, wenn eine starke Wirkung, die vom Bereich A auf den Bereich B ausgeht, eine schwache Rückwirkung auf den Bereich A zur Folge hat. Ein schwacher Einfluß von A auf B mit kräftiger Rückwirkung auf A wäre dann entsprechend eine starke Wechselbeziehung.

Wie aber soll man die Stärke der einzelnen Einflüsse beurteilen? Rein mengenmäßige Abhängigkeiten ergeben sich höchstens bei Verbindungen, die verfahrenstechnisch bedingt sind. Es bietet sich so eine Wertung an, indem man etwa fragt, wie sich ein Einfluß kosten- oder ertragsmäßig niederschlägt. Aber damit ist letzten Endes auch wieder eine Quantifizierung verlangt, die für die Einflüsse der einzelnen Bereiche sehr schwierig ist.

Wenn wir hier relativ schwache Wechselbeziehungen sagen, so meinen wir damit gegenseitige Abhängigkeiten, die an eine bestimmte Datenkonstellation gebunden sind. Liegt diese vor, so ergibt sich eine Wechselbeziehung, fehlen bestimmte Voraussetzungen, so kann höchstens eine einseitige Beziehung bestehen. Je nachdem wie groß die Wahrscheinlichkeit für das Vorhandensein einer oder mehrerer Voraussetzungen ist, ist die Wechselbeziehung mehr oder weniger eng. Wir verwenden hier also die relative Häufigkeit der Voraussetzungen als Kriterium, nehmen damit allerdings den Nachteil in Kauf, daß die Art der Abhängigkeiten nicht besonders berücksichtigt wird.

Welche relativ schwachen Wechselbeziehungen sind nun im einzelnen zu erkennen?

Der Zusammenhang Vertriebsorganisation — Preisgestaltung

Die Vertriebsorganisation als die Summe der personellen und sachlichen Einrichtungen, die dem Betrieb zur Durchführung des Absatzes dienen, ist nicht nur das absatzpolitische Instrument, mit dem die Vertriebsleitung unmittel-

bar eine optimale Erzeugnismenge am Markt unterzubringen sucht. Jede Form der Innen- und Außenorganisation schafft vielmehr in einem bestimmten Umfang Präferenzen, die sich in der Höhe des erzielbaren Preises ausdrücken, oder um die Gutenberg'sche Terminologie zu gebrauchen, die Gestaltung der Vertriebsorganisation beeinflusst die Breite des monopolistischen bzw. autonomen Bereiches der betrieblichen Absatzkurve.

Wenn die Kunden mit den einzelnen Reisenden einen guten persönlichen Kontakt haben oder es für sie besonders bequem ist, mit der Verkaufsniederlassung am Orte zu arbeiten, wenn die Innenorganisation eine reibungslose Auftragsabwicklung gewährleistet, kaum Anlaß zu Reklamationen (z. B. wegen falscher oder fehlender Teile) gibt, so hat das zur Folge, daß die Kunden noch nicht zur Konkurrenz abwandern, wenn das Unternehmen innerhalb gewisser Grenzen seine Preise erhöht.

Das heißt also, in je größerem Umfang es der Vertriebsleitung gelingt, mit Hilfe der Vertriebsorganisation die Kunden an das Unternehmen zu binden, Präferenzen zu schaffen, desto höher kann das Preisniveau der Erzeugnisse, verglichen mit dem ähnlicher Konkurrenzprodukte, gehalten werden.

Die Voraussetzung für eine Wechselwirkung ist nun, daß speziell über die akquisitorische Wirkung der Organisation hohe Umsätze möglich werden. Der erzielbare Preis, genauer der Gesamterlös, entscheidet nämlich mit darüber, wie die betriebliche Absatzorganisation gestaltet werden kann.

Die Errichtung und der Bestand kostspieliger Verkaufsniederlassungen oder gar von Auslieferungslagern hängt davon ab, ob diese Kontaktstellen die notwendigen Preise und Absatzmengen ermöglichen. Ebenso kann ein umfangreicher Stab von qualifizierten und gutbezahlten Reisenden nur dann aufrecht erhalten werden, wenn die Kosten dieser Organisationsform auch durch entsprechende Erlöse überdeckt werden. Nun sind diese nicht nur das Ergebnis der organisatorischen Gestaltung des Außendienstes, weiter wirken im Erlös Preis und Menge zusammen, so daß die Wechselbeziehung zwischen Vertriebsorganisation und der Preisstellung nur locker sein kann.

Der Zusammenhang Absatzwege — Preisgestaltung

Die Verbindung von Absatzwegen und Preisstellung ergibt sich vor allem aus der Bedeutung der mit einem Absatzweg verbundenen Kundengruppen für den Betrieb. Großabnehmer, etwa ein Versandgeschäft oder ein Warenhauskonzern, haben der einzelnen Fabrik gegenüber eine gewisse Machtposition¹⁾, die in ihrer Wirkung auf den Betrieb um so stärker wird, je größer der Umsatzanteil ist, den diese Geschäftsverbindungen ausmachen.

Die starke Position derartiger Kunden bedingt, daß der Betrieb ihnen im Preis Zugeständnisse machen muß, z. B. in der Form eines hohen Mengenrabattes. Diese Rabatte können sogar das Maß überschreiten, das auf Grund von Kostenersparnissen gerechtfertigt wäre und zu Lasten des Gewinnes gehen oder den teilweisen Verzicht auf Kostenbestandteile bedeuten.

¹⁾ Vergl. Mellerowicz: Kosten und Kostenrechnung, Bd. 1, a. a. O. S. 382, Soeding, a. a. O. Seite 25.

Andererseits ist das generelle Einräumen hoher Mengenrabatte ein starker Anreiz für weitere Großkunden, bei der Firma zu kaufen oder ebenfalls Rabatte zu verlangen, wobei nicht einmal die Rabattgewährung als bewußte absatzpolitische Maßnahme gedacht zu sein braucht, sondern sich diese Tatsache in Händlerkreisen herumgesprochen haben kann, nachdem die Firma zur Rabattgewährung durch einige „gute Kunden“ genötigt wurde.

Hier zwischen den beiden Bereichen Absatzwege und Preisstellung sind die Grenzen von kausalen, funktionalen und finalen Bindungen flüssig. Wird die Firma, ohne daß andere Kunden beeinflußt werden, dazu gedrängt, hohe Rabatte zu gewähren, so ist die Verbindung rein kausal. Gibt die Vertriebsleitung von sich aus Mengenrabatte, um damit höhere Gesamtumsätze zu erreichen, so ist die Verbindung finaler, zweckbestimmter Natur. Da nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen eine Wechselwirkung zustande kommt, muß diese Verbindung zwischen den gewählten Absatzwegen und der Preisgestaltung relativ locker sein.

Der Zusammenhang Preisgestaltung – Werbung

Auch für eine wechselseitige Abhängigkeit von Preisgestaltung und Werbung sind mehrere Annahmen bzw. Voraussetzungen notwendig.

Sinn jedes Einsatzes der Werbung als selbständigem absatzpolitischem Instrument ist es, die in Frage kommenden Käufer bzw. Interessenten so zu beeinflussen, daß sie ihre Kaufentscheidungen zugunsten der die Werbung treibenden Unternehmung treffen¹⁾. Erfolgreiche Werbung bedeutet nun aber, daß mehr abgesetzt werden kann, oft auf Kosten der Umsätze der Konkurrenten. Erreicht der Betrieb mit Hilfe der Werbung die Zone der günstigsten Beschäftigung, so kann, wenn die Degression in der Produktion im Vergleich mit dem Werbeaufwand entsprechend groß ist, sogar eine Preissenkung in Frage kommen. Allerdings ist eine generelle Preissenkung für das gesamte Sortiment unwahrscheinlich, vielmehr wird die Vertriebsleitung die Preise der Service, der Einzelstücke herabsetzen, die in besonders scharfem Wettbewerb mit Konkurrenzserzeugnissen stehen.

Damit gehen nun aber von der Preisstellung wieder werbende Wirkungen aus, die desto größer sind, je günstiger die Preise des Unternehmens zu den entsprechenden Qualitäten und Preisen der Konkurrenzfirmen sind. Wird also mit Hilfe der Werbung eine Degression der Kosten erreicht und hat das Preissenkungen zur Folge – das sind zwei notwendige Voraussetzungen –, dann besteht zwischen Preisstellung und Werbung eine wechselseitige Verbundenheit, denn einerseits beeinflußt die Werbung die Preisstellung, andererseits wirkt diese auf die Werbung zurück.

¹⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 347ff. sieht in der Werbung eine Bekanntmachungs- bzw. Offertfunktion, die von der Seite des Verbrauchers her gesehen Informationsfunktion ist. Schäfer (Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a. a. O. S. 118) spricht sehr treffend von einer Suggestiv- und einer Informationsfunktion der Werbung.

Der Zusammenhang Sortiment – Konditionen und Nebenleistungen

Bei hochwertigen Artikeln wird von den Kunden besonderes Gewicht auf einwandfreie Ware gelegt, sie verlangen Qualitätsware. Sind jedoch in einer Sendung tatsächlich einmal fehlerhafte Stücke enthalten, so ist es wahrscheinlich, daß die Vertriebsleitung Ersatz liefert oder kulant Preisnachlässe gewährt¹⁾. Wenn aber Markenfirmen, die den Qualitätsgedanken so sehr betonen, fehlerhafte Ware prompt und gern ersetzen, so stellt das zweifellos eine kundendienstliche Leistung dar. In anderen Wirtschaftszweigen ist die Qualitätsgarantie manchmal ausdrücklich Bestandteil der Konditionen.

Unter der Voraussetzung, daß bei Qualitätsreklamationen, wenn sie in größerem Umfang vorkommen, in der Sortiererei nach den Ursachen von Fehlsortierungen geforscht wird oder sogar die Sortierungsgrundsätze revidiert werden, ergibt sich nun ein Wechselseitigkeitsverhältnis. Die Qualität des Sortiments ist der Anstoß zu kundendienstlichen Leistungen. Die Notwendigkeit des Kundendienstes in Form von Ersatzlieferungen bzw. großzügigen Preisnachlässen führt ihrerseits zu sortimentsgestaltenden Maßnahmen.

Ein Funktionalzusammenhang selbst schwacher Art zwischen der Preisgestaltung und den Konditionen und Nebenleistungen konnte nicht festgestellt werden.

42 Zentralbereiche innerhalb des Absatzwesens der Porzellanindustrie

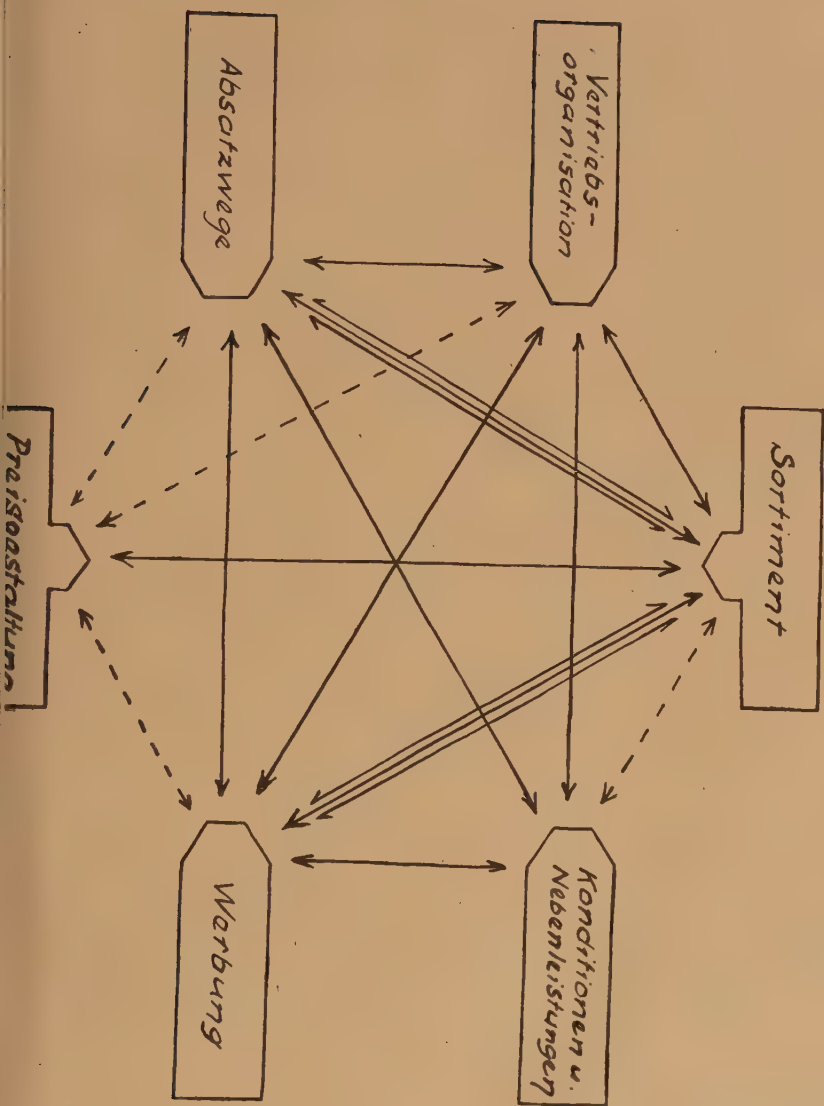
Im vorangegangenen Abschnitt sind im einzelnen funktionale Abhängigkeiten zwischen den Elementen der Absatzpolitik beispielhaft für die Geschirrporzellanindustrie gezeigt worden. Wir wollen uns nun auch hier, ähnlich wie bei der Darstellung der kausalen Verbindungen, einen Überblick über das gesamte Netz der beschriebenen Abhängigkeiten, der wechselseitigen Beziehungen verschaffen und dabei wiederum eine graphische Darstellung verwenden (siehe folgende Seite).

Die einzelnen Verbindungen sind wieder durch Pfeile symbolisiert. Um jedoch auszudrücken, daß es sich hier nicht um einseitige Einflüsse handelt, sondern zwischen zwei Elementen Wirkungen in beiderlei Richtungen gleichzeitig auftreten, sind die Pfeilspitzen ebenfalls in doppelter Richtung gezeichnet. Um stark ausgeprägte Bindungen und schwache unterscheiden zu können, sind die weniger ausgeprägten als gestrichelte Pfeile dargestellt.

Während man sich die kausalen Verbindungen gewissermaßen als ein System von Einbahnstraßen verschiedener Breite bildlich vorstellen könnte, wäre das Netz der funktionalen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Bereichen mit einem in sich verbundenen Röhrensystem von Röhren verschiedenen Querschnitts zu vergleichen.

¹⁾ Auch in Stapelwarenfabriken kommen gelegentlich Qualitätsreklamationen vor, ihre Zahl ist aber wesentlich geringer, weil bei Stapelware der Qualitätsspielraum der regulären Ware weiter ist und die einzelnen Sortierungsstufen nicht so scharf getrennt werden.

Strukturbild funktionaler Verbindungen



Wenden wir uns nun dem Strukturbild der funktionalen Verbindungen zu. Die Verbindungen sind etwas regelmäßiger verteilt als die gezeigten einseitig kausalen. Auffallend sind in der graphischen Darstellung vor allem die Wechselbeziehungen zwischen Sortiment und Absatzwegen einerseits, dem Sortiment und der Werbung andererseits. In beiden Fällen wurde ein dreifaches Wechselseitigkeitsverhältnis gefunden.

Bei der Frage, ob sich auch bei den funktionalen Verbindungen Elemente herauskristallisieren, in denen sozusagen viele Fäden zusammenlaufen, müssen wir uns wieder vergegenwärtigen, daß die Darstellung der wechselseitigen Bindungen nur mit Einschränkungen als vollständig gelten kann. Dennoch glaubt der Verfasser auch hier eine Sonderstellung der Sortimentsgestaltung zu erkennen, da sie wiederum mit allen übrigen Teilbereichen, und zwar zahlenmäßig am häufigsten, verbunden ist.

Absatzwege und Werbung sind die Elemente des Absatzgefüges der Branche, die nach dem Sortiment am meisten mit den sonstigen Teilbereichen verflochten zu sein scheinen.

Fassen wir die gezeigten kausalen und funktionalen Abhängigkeiten zusammen und fragen, welche Bereiche in der Geschirrporzellanindustrie weitgehend die übrigen beeinflussen bzw. mit ihnen in Wechselbeziehung stehen, so müßte unserer Meinung nach die Sortimentsgestaltung an allererster Stelle genannt werden. Absatzwege, Vertriebsorganisation und Werbung kämen an zweiter Stelle, denn während von den Absatzwegen und der Vertriebsorganisation eine ganze Reihe kausaler Einflüsse ausgehen, scheint die Werbung verstärkt wechselseitig mit den übrigen Bereichen verbunden zu sein.

Eine Analyse der einseitigen und gegenseitigen Abhängigkeiten im Absatzbereich kann jedoch nicht Selbstzweck sein. Es kommt vielmehr darauf an, derartige Untersuchungen für Forschung und Betriebspraxis fruchtbar werden zu lassen. Es steht allerdings nicht in der Macht des Verfassers, auf Grund des bisher Erarbeiteten eine umfassende Theorie der Absatzpolitik zu entwickeln oder gar Anweisungen für das Verhalten in konkreten Situationen zu geben. Das kann nicht Sinn dieser Arbeit sein. Trotzdem soll versucht werden, einige Folgerungen aus der Verflechtung der Teilbereiche des Absatzgefüges zu ziehen.

5 Folgerungen für die Absatzpolitik

51 Allgemeine Folgerungen aus der Abhängigkeit der Teilbereiche

Die Absatzpolitik als Teil der betrieblichen Marktpolitik und der Unternehmenspolitik ist Aufgabe der Unternehmensführung, diese trifft die absatzpolitischen Entscheidungen. Es ist nun wohl allgemein anerkannt, daß die Analyse eines Problems, d. h. das Bemühen, die Prämissen aufzuzeigen, die notwendigen Daten zu beschaffen, eine wesentliche Phase für das Zustandekommen einer Führungsentscheidung ist¹⁾.

¹⁾ Peter Drucker: Praxis des Management, a. a. O. S. 421ff, unterscheidet beim Entscheidungsvorgang 5 Stufen:

1. Bestimmung des Problems
2. Analyse des Problems
3. Erarbeiten von verschiedenen Lösungsmöglichkeiten
4. Entscheidung, welche Lösung die beste ist
5. Umsetzen der Entscheidung in praktisches Handeln.

Kurt Bender: Die Führungsentscheidung im Betrieb, Stuttgart 1957, gibt auf den Seiten 34–75 eine sehr ausführliche Darstellung des Entscheidungsvorganges.

Bisher wurde in der Literatur jedoch ausschließlich, wenn absatzpolitische Entscheidungen behandelt wurden, auf die Marktforschung hingewiesen und sie als Grundlage der Entscheidungen betrachtet. Sicher sind die Daten der Marktforschung von sehr großer Bedeutung für absatzpolitische Entscheidungen¹⁾, aber sie können nicht die einzige Basis darstellen.

Selbst wenn über die augenblickliche Marktsituation Klarheit herrscht und die betrieblichen Ziele festliegen, der Umfang, in dem der Markt beeinflusst werden kann, in etwa abzuschätzen ist, ist es noch erforderlich zu wissen, wie sich die Absatzfaktoren in der Einsatzmöglichkeit des absatzpolitischen Instrumentariums niederschlagen, welche kausalen und funktionalen Abhängigkeiten zwischen den absatzpolitischen Mitteln bestehen.

Diese dürfen nicht willkürlich variiert werden. Grundlage einer absatzpolitischen Entscheidung ist also nicht nur die Kenntnis der äußeren Daten, sondern auch das Wissen um die Beziehungen zwischen den Mitteln der Absatzpolitik (und die Kenntnis anderer betrieblicher Daten, z. B. Kapazität, finanzielle Möglichkeiten). Derartige Beziehungen können teilweise theoretisch abgeleitet werden, teilweise bilden sie sich, dem erfahrenen Praktiker sichtbar, im Betrieb heraus.

Was M. L. Hurni als Ziel der Analyse der Unternehmensführung allgemein auf den Gesamtbetrieb bezogen formulierte, könnte ebenso gut speziell für den Absatzbereich gelten: Es geht darum, „das rationale System, auf dem eine wirtschaftliche Unternehmung beruht, offenzulegen und zur gleichen Zeit zu stärken. Das geschieht in erster Linie durch das Aufdecken von Tatsachen, von **tatsächlichen Beziehungen**²⁾, wo das immer möglich ist und von Charakteristiken, wodurch Meinungen, vage Verallgemeinerungen und überliefertes Wissen ersetzt werden sollen.“³⁾

Zwar sind gerade Struktur- und Prozeßvorgänge des Einzelbetriebes Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre⁴⁾, doch wird nach Hurni die „Identifizierung der allgemeinen Beziehungen zwischen den Funktionen“⁵⁾, also auch die Analyse der Abhängigkeiten der Elemente des Absatzgefüges, in zunehmendem Maße schwieriger. Aber rechtfertigen nicht gerade die Widerstände, die sich der Analyse der kausalen und funktionalen Abhängigkeiten entgegenstellen, die Frage, welchen Nutzen die Absatzpolitik von der Kenntnis dieser Beziehungen hat?

Für die Absatzpolitik ist formal zweierlei von Bedeutung, erstens die Bindung zwischen zwei Mitteln des Instrumentariums als solche, also die Tatsache, daß Maßnahmen in einem Bereich Wirkungen in einem anderen auslösen, und zweitens die Verteilung der Bindungen, ihre Konzentration auf bestimmte

¹⁾ Vergl. dazu Lisowsky: Die betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Bedeutung der Marktforschung in: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Zürich und St. Gallen 1954, S. 287ff.

²⁾ Vom Verfasser hervorgehoben.

³⁾ Hurni: Analyse der Unternehmensführung, a. a. O. S. 165.

⁴⁾ So Mellerowicz: Einheitliche Wirtschaftswissenschaft? a. a. O. S. 728; Wissenschaftliche Betriebspolitik, a. a. O. S. 1.

⁵⁾ Hurni: Analyse der Unternehmensführung, a. a. O. S. 173.

Bereiche. Materiell entscheidend ist jedoch das ökonomische Gewicht der Zusammenhänge. Betrachten wir zuerst, welchen Einfluß die Abhängigkeit zweier Bereiche allgemein auf die Absatzpolitik hat.

511 Art und Verteilung der Bindungen

5111 Die Bindungen als solche

Kennt die Vertriebsleitung die Beziehungen nicht, die zwischen den einzelnen Teilbereichen bestehen, weiß sie nicht, daß absatzpolitische Maßnahmen auf einem bestimmten Gebiet Auswirkungen auf einem anderen haben können, so ist es möglich, daß sie sich plötzlich Störungskomponenten gegenüber sieht, weil die durch eine konkrete Maßnahme ausgelöste Tendenz im anderen Bereich den ursprünglichen Zielsetzungen entgegengesetzt gerichtet ist.

Die Zusammenhänge, die sich aus speziellen Zielen heraus für die Elemente des Absatzgefüges ergeben, sind an späterer Stelle behandelt. Hier sei nur so viel gesagt, daß die Leitung, wenn sie die Zusammenhänge kausaler und funktionaler Natur nicht genügend kennt, vor unerwarteten und scheinbar zufälligen oder nicht vorhersehbaren Erscheinungen steht, seien es nun Reaktionen der Kunden, Unzufriedenheit des Reisendenstabes oder Spannungen im Betrieb selbst. Andererseits geht der Führung, wenn sie sich der gegenseitigen Verflechtung der Teilbereiche nicht voll bewußt ist, die Möglichkeit verloren, für ein gesetztes Ziel günstige Abhängigkeiten auszunutzen.

Selbstverständlich spielt es für einzelne Maßnahmen auch eine Rolle, ob die Verbindung mit einem anderen Bereich einseitig oder wechselseitig ist. Während es im ersten Fall davon abhängt, in welchem Bereich eingegriffen wird, ob sich im zweiten Auswirkungen ergeben, sind im zweiten Fall immer Einflüsse auf den anderen Bereich zu erwarten.

Je nachdem, ob die in Frage stehende Abhängigkeit als wünschenswert oder als störend empfunden wird, kann die Vertriebsleitung den Ansatzpunkt für betriebspolitische Maßnahmen so wählen, daß sich die Einflüsse auf das andere Element des Betriebsgefüges bemerkbar machen oder aber nach Möglichkeit in dem Teilbereich eingreifen, von dem keine Rückwirkungen zu erwarten sind.

Wie bereits an verschiedenen Stellen betont wurde, sind die Verbindungen zwischen den Teilbereichen des Absatzes sehr selten zwingender Natur. Die Absatzpolitik kann sie also sehr wohl negieren, etwa bei starker Ausweitung des Sortiments die seitherige, dem Sortimentsumfang angemessene Innen- und Außenorganisation beibehalten. Maßnahmen jedoch, die im Gegensatz zu den in den beiden vorhergehenden Kapiteln gezeigten Zusammenhängen getroffen werden, lassen Spannungen im Betriebsgefüge entstehen, und zwar umso mehr, je intensiver die Verbindungen sind, die übersehen oder bewußt negiert werden.

Um das obige Beispiel der Sortimentsausweitung fortzuführen, das Gefühl, mit dem Arbeitsumfang nicht fertig zu werden, das die Expedienten, das Personal der Packerei und Fakturenabteilung überkommen kann, obwohl ein

ehrlicher Leistungswille vorhanden ist, Stockungen in der Lieferung, die Zunahme von Reklamationen, die in der Eile verschuldet wurden, gereizte Stimmung in der gesamten Innenorganisation, Reisende, die mit der schnellen Neueinführung zahlreicher Dekore und Formen überfordert werden, sind das Ergebnis, wenn die Bindungen zwischen Sortiment und Vertriebsorganisation übersehen werden.

Spannungen sind die Folge, die sich zuerst im Betriebsklima äußern, aber auch im Mißverhältnis von Beanspruchung und Leistungsfähigkeit der sachlichen Betriebsmittel zum Ausdruck kommen. Die Spannungen schlagen sich direkt, meist jedoch nur indirekt in höheren Kosten und geringeren Erträgen nieder und beeinträchtigen so die Wirtschaftlichkeit des Absatzwesens des Betriebes.

Daraus folgt, daß eine gute Absatzpolitik – eine solche sei hier vorläufig als nach einem Optimum des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag strebend gekennzeichnet – die Verbindungen zwischen den Teilbereichen des Absatzwesens unbedingt beachten muß.

5112 Die Zentralbereiche

Bisher haben wir die Folgerungen behandelt, die sich aus der Tatsache der Abhängigkeit zweier Teilbereiche des betrieblichen Absatzwesens für die Absatzpolitik ergeben. Wie aber wirkt sich die Verteilung der Bindungen, die Tatsache von Schwerpunkten und Wirkungszentren im Absatzgefüge auf die Absatzpolitik aus? Wir wollen auch bei der Beantwortung dieser Frage die kausalen und funktionalen Bindungen getrennt behandeln.

Für den Fall, daß von einem Zentralbereich nur einseitige Wirkungen ausgehen, ist die Situation für die Vertriebsleitung noch verhältnismäßig einfach, da sie bei einer geplanten Maßnahme getrennt die Einflüsse auf die übrigen Bereiche abschätzen und nach dem gegenseitigen Abwägen der meist nicht einheitlich gerichteten Auswirkungen endgültig entscheiden kann.

Wesentlich schwieriger ist die Situation, wenn in einem Bereich viele funktionale Bindungen in dem von uns verstandenen Sinn zusammentreffen. Denn hier bleiben die Einflüsse, die von dem Zentralbereich Z auf die Bereiche I, II usw. ausgehen, nicht auf diese beschränkt, vielmehr wirken die Maßnahmen in Z von den Bereichen I und II auf Z zurück, wobei sehr wohl die Rückwirkungen von I sich in II fortsetzen können und umgekehrt. Es ist möglich, daß sämtliche Bereiche des Absatzgefüges in dieses System von Wechselwirkungen, von Wirkung und Gegenwirkung, eingespannt sind.

Unter diesen Umständen kann die Vertriebsleitung nur eine begrenzte Zahl von Bindungen beachten, deren Einflüsse abwägen. Es wird hier ersichtlich, daß sich das Bild durch die Einführung der Wechselbeziehungen wesentlich kompliziert, eine sichere Entscheidungsgrundlage für absatzpolitische Maßnahmen bei einer größeren Zahl auf einen Bereich konzentrierter Abhängigkeiten schwer zu finden ist. Die Situation ist noch komplizierter, wenn kausale und funktionale Wirkungszentren zusammenfallen.

Generell kann man wohl sagen, daß betriebspolitische Maßnahmen dann ganz besonders sorgfältig erwogen werden müssen, wenn sie einen Bereich betreffen, der gewissermaßen ein Wirkungszentrum darstellt, von dem eine ganze Reihe Einflüsse ausgehen, der im Mittelpunkt von verschiedenen Wechselwirkungen steht.

Nach Meinung des Verfassers können, wie ausgeführt, in der Geschirrporzellanindustrie die Sortimentsgestaltung, die Vertriebsorganisation, die Wahl der Absatzwege und die Werbung als solche Teilgebiete angesehen werden, die weithin die übrigen Teilbereiche beeinflussen. Hier läßt sich eine Parallele ziehen zu den Maßnahmen der Absatzpolitik, die konstitutiver Natur sind, „den Aufbau im Gegensatz zum Betreiben, das auf Grund der situationsbedingten Entscheidung erfolgt“¹⁾, betreffen. Als solche Entscheidungen nennt Sandig:

1. Aufbau des Sortiments bzw. des Produktionsprogramms und der sich daraus ergebenden Richtung im Markt
2. Aufbau der Beschaffungs- und Absatzorganisation
3. Die Entscheidung über den hauptsächlichen Absatzweg und damit zusammenhängend, Aufbau des Kundenkreises
4. Aufbau des Rufes der Unternehmung²⁾.

Nun ist der Begriff der konstitutiven Entscheidung wohl nicht allzu eng auszulegen, denn derartige Entscheidungen sind nicht auf die Gründungs- und Errichtungsperiode des Unternehmens beschränkt, wenn sie sich hier auch häufen. Konstitutive Entscheidungen sind einfach solche, die tiefgreifend wirken, das Gepräge der Unternehmung wesentlich bestimmen. Das kommt auch zum Ausdruck, wenn Sandig sagt: „Entscheidungen in Sortimentsfragen haben immer **konstitutive, den Charakter der Unternehmung beeinflussende**“³⁾ Bedeutung. Bei Entscheidungen in Preisfragen können sich die Unternehmungen eher etwas leisten, einmal daneben greifen, bei Sortimentsfragen nicht. Entscheidungen in Sortimentsfragen betreffen das Gesicht, beeinflussen den Ruf der Unternehmung.“⁴⁾

Gewiß sind die „Zentralbereiche“ nicht unbedingt identisch mit den Teilgebieten, in denen vorwiegend konstitutive Entscheidungen getroffen werden müssen. Sie sind aber nahe verwandt, denn Maßnahmen, die den Charakter der Unternehmung formen, werden häufig alle Teilbereiche des Absatzwesens tangieren, also Wirkungen auf die übrigen Elemente des Betriebsgefüges ausüben.

Aus der Tatsache, daß die Maßnahmen in den einzelnen Teilbereichen voneinander mehr oder weniger abhängig sind, Verbindungen zwischen ihnen bestehen, läßt sich schon an dieser Stelle eines ableiten: Für einen erfolgreichen Vertriebsleiter ist eine besondere Denkweise notwendig. Er muß in

¹⁾ Lindenstruth, a. a. O. S. 96.

²⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 104.

³⁾ Vom Verfasser hervorgehoben.

⁴⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 191.

Zusammenhängen, oder wie Schäfer es in etwas anderem Sinne nennt, durchgängig denken, und zwar nicht allein in den „linearen Zusammenhängen von Ursache und Folge, sondern in funktionalen Abhängigkeiten, wie es den komplizierten Erscheinungen wirtschaftlichen Geschehens angemessen ist.“¹⁾

Zwar ist eine solche Denkweise auch für rein innerbetriebliche Probleme notwendig²⁾, doch kommt ihr wegen der Marktverbundenheit des Betriebes und der sich damit ergebenden Zusammenhänge gerade bei Absatzfragen erhöhte Bedeutung zu und ist auch in der Literatur besonders von Autoren gepflegt worden, die sich mit Marktfragen beschäftigten. So weist z. B. Fischer ausdrücklich darauf hin, daß eine einzelne betriebspolitische Maßnahme nie für sich allein zu betrachten sei, sondern immer ihre Auswirkungen auf andere Betriebsvorgänge und betriebspolitische Maßnahmen im Auge behalten werden müssen. Die „kausalen und funktionalen Zusammenhänge gewinnen dadurch eine besondere Bedeutung.“³⁾

512 Das ökonomische Gewicht der Bindungen

5121 Fragestellung

Bisher haben wir weithin nur von der Art und Verteilung der Abhängigkeiten gesprochen und davon, ob sie mehr oder weniger deutlich ausgeprägt, mehr oder weniger wahrscheinlich sind und haben daraus Folgerungen gezogen. Nun ist es jedoch für die Unternehmungsleitung notwendig, alle diese kausalen und funktionalen Verbindungen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, sie muß abschätzen, wie sich diese Abhängigkeiten wertmäßig, d. h. in Kosten und Erlösen niederschlagen. Es ist theoretisch durchaus denkbar, daß eine deutlich ausgeprägte Verbindung oder eine ganze Reihe von Verbindungen zusammen ökonomisch geringeres Gewicht besitzt als eine nur schwer erkennbare Abhängigkeit.

So kann sich die Tatsache, daß trotz breiten Sortiments und Belieferung einer Vielzahl von Einzelhandelskunden bei großen Absatzradien die damit verbundene Tendenz in Richtung Dezentralisation der Außenorganisation nicht beachtet wird, weit stärker zu Buche schlagen als Spannungen, die aus dem Mißverhältnis von Sortimentsbreite und Umfang der Innenorganisation resultieren, weil die Konkurrenzfabriken etwa durch die Einrichtung von Verkaufsniederlassungen einen Vorsprung gewinnen.

¹⁾ Lindenstruth, a. a. O. S. 26.

²⁾ Nach Mellerowicz (Allgem. Betriebswirtschaftslehre, a. a. O. S. 14) ließe sich diese Denkweise als typisch für die Betriebswirtschaftslehre überhaupt bezeichnen, faßt doch Mellerowicz die Betriebswirtschaftslehre auf als „die Lehre von den Zusammenhängen und Abhängigkeiten wirtschaftlicher Vorgänge in Grund und Folge, Ursache und Wirkung, aber stets vom Einzelbetrieb her gesehen“.

Dabei kommen allerdings funktionale Bindungen nicht zum Ausdruck, es sei denn, man faßt Ursache und Wirkung so weit, daß auch funktionale Verhältnisse eingeschlossen sind, etwa eine Änderung der abhängigen Variablen als die Wirkung der Änderung der unabhängigen Veränderlichen betrachtet wird.

Valk (a. a. O. S. 189) und Lindenstruth (a. a. O. S. 26) dagegen betonen vor allem das funktionale Denken. Valk führt aus: „Der Kaufmann, der Feldherr, der Staatsmann und der Schachspieler pflegen in Funktionen zu denken. Wenn dies oder jenes eintritt, wird das geschehen“ und „je mehr man auf diese oder jene Richtung hinsteuert, umso mehr wird sich jenes Element in einem bestimmten Sinn ändern“, dies sind einige der Denkformen, wie sie täglich das Hirn des Kaufmanns durchkreuzen.“

³⁾ Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O. S. 184.

Daß die Unternehmungsleitung bei dieser Wertung der Zusammenhänge weitgehend auf Erwartungen über die künftige Wirtschaftsentwicklung und das Verhalten der Konkurrenten, Marktpartner und Mitarbeiter angewiesen ist, ferner manche Abhängigkeiten sich kaum in Mark und Pfennig ausdrücken lassen, weil das Imponderabile, das Irrationale eine zu große Rolle spielt, muß ausdrücklich betont werden. Im Prinzip wird die Frage nach dem ökonomischen Gewicht der Zusammenhänge jedoch immer gestellt.

Das Problem kommt etwa in folgenden Überlegungen zum Ausdruck: Wie wirkt sich die unterschiedliche Auftragsgröße, die sich für verschiedene Absatzwege ergibt, auf die Vertriebs- und Herstellungskosten aus und welche Rabatte sind kostengerecht? In welchem Umfang sind für die Saisonschwankungen bei der Wahl dieses oder jenes Sortiments in den Saisonspitzen zusätzliche Arbeitskräfte notwendig, und welche Kostenbelastungen ergeben sich allgemein dadurch, daß eine relativ große Vertriebsorganisation unterhalten werden muß? Mit welchen Werbekosten ist, bedingt durch die Zahl und räumliche Verteilung der Kunden, zu rechnen; wenn man sich für diesen oder jenen Absatzweg entscheidet?

Wie wirken sich verstärkte Anstrengungen zur Einhaltung von Lieferfristen (evtl. Überstunden) auf den Ruf der Firma aus, und inwieweit kommen schnelle und pünktliche Auslieferungen in höheren Umsätzen zum Ausdruck? In welchem Verhältnis stehen die Aufwände zur Kontrolle der Qualität der Geschirre und zur Hebung des Qualitätsniveaus (evtl. Nachsortieren, ausgesuchte Kräfte als Dekoraussetzer, scharfe Kontrolle des Brennprozesses) zu den Präferenzen, die sich auf die Güte der Erzeugnisse gründen und wie wirken sich diese in der Höhe des möglichen Preises aus? Wie verhalten sich die Kosten zur Entwicklung neuer Formen zu den Werbekosten, die für die Einführung dieser Modelle auf dem Inlandsmarkt notwendig sind?

5122 Gewicht der Bindungen und Betriebseigenart

Es leuchtet ein, daß, wenn schon der Quantifizierung der Beziehungen zwischen den einzelnen absatzpolitischen Instrumenten erhebliche Schwierigkeiten entgegenstehen, keine generellen Aussagen über das ökonomische Gewicht der Bindungen gemacht werden können. Soweit in den Teilen 3 und 4 Zahlenangaben gemacht wurden, handelte es sich immer um Durchschnittswerte.

Die Aufgabe der Vertriebsleitung ist es, die unterschiedlichen Gewichte der Verbindungen abzuschätzen, entgegengesetzt gerichtete Wirkungen abzuwägen, und vor allem das Endergebnis einer absatzpolitischen Maßnahme, das sich nach dem Spiel der Wirkungen und Gegenwirkungen innerhalb des Absatzgefüges ergibt, möglichst genau im voraus zu bestimmen. Das Können der Vertriebsleitung besteht also vor allem darin, die ökonomisch relevanten Abhängigkeiten der absatzpolitischen Mittel zu sehen.

Dabei hat die Vertriebsleitung die einzelnen ökonomischen Auswirkungen ihrerseits in Relation zum Absatzgesamt zu setzen. Es kommt also darauf an, die für die einzelnen Betriebe unterschiedliche Bedeutung der verschie-

denen Abhängigkeiten zu berücksichtigen. Wohl sind die in den Teilen 3 und 4 gezeigten kausalen und funktionalen Verbindungen für alle Betriebe vorhanden. Aber die betriebliche Eigenart, wie sie hier durch die besondere Konstellation der Absatzfaktoren gegeben ist, bedingt, daß die ökonomische Auswirkung einer Verbindung zwischen den Teilbereichen des Absatzes gewissermaßen relativiert werden muß.

Zur besseren Anschaulichkeit einige Beispiele. Es wurde ausgeführt, daß für das Gewicht der Verbindung Absatzwege – Preisstellung u. a. maßgebend ist, wie sich die unterschiedliche Auftragsgröße der Abnehmer in den Kosten niederschlägt. Die Abhängigkeit ist über die Absatzfaktoren Abnehmer und Auftragsgröße (vergl. S. 28) gegeben. In dem Maß jedoch, in dem eine Abnehmergruppe, sagen wir Kaufhäuser, einen bedeutenden Anteil an der Gesamtkundenzahl und am Gesamtumsatz hat, wird diese Verbindung besonderes Gewicht erhalten.

Ein anderes Beispiel. Der Prozentsatz an Frachtbelastung, der sich bei Warenlieferungen zu der üblichen Verkaufsbedingung „ab Werk“ für die verschiedenen Abnehmergruppen im Durchschnitt ergibt, kann als Gradmesser dafür genommen werden, wie stark der Einfluß der Konditionen auf die Wahl der Absatzwege ist, denn von einer gewissen Frachtbelastung an wird eine Abnehmergruppe, z. B. die kleinen Geschäfte für Haushalts- und Küchengeräte, ausfallen. Die Verbindung Konditionen – Absatzwege kommt gedanklich über die Absatzfaktoren Absatzradius, Absatzstandort und Abnehmer zustande. Mit der Änderung der Absatzfaktoren Absatzradius und Absatzstandort, z. B. wenn der eine Betrieb in Oberfranken ansässig ist, der andere im Rheinland, variiert für die Betriebe jedoch auch das ökonomische Gewicht dieses Zusammenhanges zwischen Konditionen und Absatzwegen.

Den kostenmäßigen Auswirkungen von Werbemaßnahmen, die notwendig werden, weil die relativ modeempfindlichen Artikel des Sortiments in kürzeren Zeitabständen gewechselt werden müssen, wird die Vertriebsleitung dann wenig Beachtung zu schenken brauchen, wenn der Anteil modischer Stücke im Sortiment klein ist. Das relative ökonomische Gewicht der Verbindung Sortiment – Werbung, bedingt durch die Modeempfindlichkeit, hängt also wieder von der konkreten Betriebssituation ab.

So wie es unmöglich erscheint, die Absatzpolitik als Führungsproblem und Aufgabe „nicht nur praktisch, sondern auch wissenschaftlich ganz generell für alle Arten, Größen und Marktbedeutungen der Betriebe zu behandeln“¹⁾, so kann also auch das ökonomische Gewicht der Verbindungen zwischen den Teilbereichen des betrieblichen Absatzwesens nicht generell bestimmt werden. Es ist Aufgabe der Vertriebsleitung, ausgehend von den betrieblichen Sonderverhältnissen – vom Anteil der Abnehmergruppen, dem Standort des Unternehmens, den Produktionsbedingungen, der jeweiligen Zusammensetzung des Sortiments, um nur einige zu nennen – zu erkennen, welches relative ökonomische Gewicht die kausalen und funktionalen Bindungen zwischen den absatzpolitischen Mitteln für den konkreten Betrieb haben.

¹⁾ Schnutenhaus: Unternehmer und Manager unter betriebswirtschaftlichem Aspekt, ZfB, 22. Jahrgang (1952), H. 9, S. 486.

In der betriebsindividuellen Wertung der Zusammenhänge zeigt sich dann, daß bestimmte Verbindungen besonders stark und gewichtig sind, so daß bei der Lösung einzelner Fragen der Absatzgestaltung nur eine sehr begrenzte Anzahl von Lösungsmöglichkeiten besteht, weil eine ganze Reihe von theoretisch denkbaren Lösungen mit den Gegebenheiten des Unternehmens unvereinbar sind.¹⁾ Wohl aber kann theoretisch gezeigt werden, welche Verbindungen zwischen den Teilbereichen sich prinzipiell für eine Branche ergeben.

Fassen wir kurz zusammen: Wir haben festgestellt, daß die Kenntnis der Art und Verteilung der Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Teilbereichen wesentlich ist für eine erfolgreiche Absatzpolitik in dem Sinn, daß dabei scheinbare Zufälligkeiten als Auswirkung von kausalen und funktionalen Beziehungen erkannt und beachtet werden, vor allem aber die Maßnahmen in den zentralen Bereichen, von denen eine ganze Reihe kausaler Wirkungen ausgehen und die im Schnittpunkt vieler Wechselwirkungen stehen, besonders sorgfältig erwogen werden müssen.

Aus der Tatsache, daß innerhalb des Absatzbereiches Abhängigkeiten bestehen, wurde die Folgerung gezogen, daß die Vertriebsleitung in Zusammenhängen denken muß. Um aber eine Aussage über das Gewicht dieser Verbindungen machen zu können, ist es notwendig zu wissen, wie sich die Abhängigkeiten in Kosten und Erlösen ausdrücken. Aufgabe der Vertriebsleitung ist es, für die generell gezeigten kausalen und funktionalen Zusammenhänge das jeweils für ihren Betrieb sich ergebende ökonomische Gewicht zu erkennen und danach ihre Dispositionen zu treffen.

Nun erfolgen aber betriebspolitische Maßnahmen in aller Regel unter dem Gesichtspunkt bestimmter Zielsetzungen, und es wurde bereits in Teil 1 angedeutet, daß sich daraus wiederum Verbindungen zwischen den einzelnen absatzpolitischen Maßnahmen ergeben. Es stellt sich die Frage, inwieweit die Entscheidungen, die in Richtung einer Zielsetzung getroffen werden, auf die kausalen und funktionalen Bindungen Rücksicht nehmen müssen. Bevor dieser Frage nachgegangen werden kann, ist es notwendig, kurz einige Zielsetzungen zu betrachten.

52 Das Verhältnis der kausalen und funktionalen Abhängigkeiten zu den absatzpolitischen Zielsetzungen der Unternehmensleitung

521 Skizzierung einiger Zielsetzungen

„Für Unternehmungen, die unter marktwirtschaftlichen Bedingungen arbeiten gilt grundsätzlich, daß sie bestrebt sein müssen, auf das eingesetzte Kapital einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen.“²⁾ (Gutenberg) – „Welches Motiv

¹⁾ Wir folgen hier sinngemäß Schäfer: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a. a. O. S. 46. Schäfer bezieht seine Ausführungen allerdings auf die betrieblichen Absatzfaktoren, während wir auf die für die Absatzpolitik unmittelbar spürbaren Verbindungen der Elemente des Absatzgefüges abstellen.

²⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 7. Vergl. auch Mellerowicz: Markenartikel, a. a. O. S. 38, M. R. Lehmann: Industriekalkulation, a. a. O. S. 218, Hans Blohm: Die Betriebswirtschaftslehre im Ganzen der Wissenschaften, BFuP, 2. Jahrg. (1950), H. 10, S. 630.

dem Unternehmer in seinem Handeln auch immer vorschweben mag, es wird immer auf Gestaltung und Erhaltung gerichtet sein.“¹⁾ (Sandig) – Mellerowicz nennt dem Betrieb immanent das Ziel höchster Wirtschaftlichkeit²⁾ – „Alle die verschiedenen Maßnahmen der Absatzpolitik, in denen die Verkaufs- und die Werbepolitik mit eingeschlossen sind, bezwecken für den Betrieb einen stabilen Umsatz, möglichst für lange Zeit den Optimalumsatz zu erreichen.“³⁾ (Fischer) – „Es kommt immer wieder auf die beste Erreichung der ... Vertriebsziele an, wie großer Umsatz, günstiger Preis, sicherer Eingang der Außenstände, feste Marktposition, gute Bedienung der Käufer und geringe Vertriebskosten.“⁴⁾ (Koch)

Die Beispiele über Formulierungen in der Literatur, welche Zielsetzungen die Unternehmungsleitung verfolgt, könnten beliebig fortgesetzt werden. Hier geht es nicht darum, einen vollständigen Katalog unternehmerischer und speziell absatzpolitischer Zielsetzungen aufzustellen. Im allgemeinen sind mehrere Zielsetzungen kombiniert. Außerdem ist zu unterscheiden, ob diese Zielsetzungen langfristig oder kurzfristig angestrebt werden, wobei normalerweise, um zu Fernzielen zu gelangen, nacheinander eine Reihe von Nahzielen⁵⁾ erreicht werden müssen.

Schließlich ist der Umfang der Zielsetzung sehr unterschiedlich, es kann sich um allgemeine oder spezielle Ziele handeln, wie es auch zum Ausdruck kommt wenn Sandig⁶⁾ sagt: „Die Zielsetzungen können allgemeinsten Art sein und zu Prinzipien werden: maximaler Gewinn, höchste Rentabilität des Kapitals, Gewinn im weitesten Sinn (einschl. immateriellen Gewinn) bei gleichzeitiger Sicherheit. Die Zielsetzungen können – nicht weniger allgemein – Grundlage der Entscheidungen auf bestimmten Gebieten sein, so z. B. großer Umsatz, kleiner Nutzen, Vorsprung vor der Konkurrenz, betriebliche Partnerschaft, völlige Unabhängigkeit von Kreditgebern. Sie können aber auch spezielle Ziele betreffen: Verbesserung eines bestimmten Erzeugnisses, Intensivierung der Werbung in einem bestimmten Gebiet, Gewinnung bestimmter Kunden oder einer bestimmten Käuferschicht, zweckmäßige Ausnutzung vorhandener Kapazitäten ...“

Eine vernünftige Absatzpolitik wird kaum das allgemeine Ziel kurzfristiger Gewinnmaximierung anstreben, denn eine wohldurchdachte Absatzpolitik ist nicht auf Augenblicksgewinne ausgerichtet, sondern auf Sicherung der Un-

¹⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 77, siehe dazu auch Gronau: Die Sicherung der Unternehmung, Stuttgart 1935, S. 18, Seyffert: Die Grundsätze des betrieblichen Wirtschaftens in ZfB, 20. Jahrg. (1950), H. 9, S. 580, Gyga, a. a. O. S. 85.

²⁾ Mellerowicz: Ausbau der Betriebswirtschaftslehre durch Entwicklung einer wissenschaftlichen Betriebspolitik, a. a. O. S. 1, vergl. auch Allgem. Betriebswirtschaftslehre Bd. 1, a. a. O. Seite 12.

³⁾ Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O. S. 189.

⁴⁾ Koch I, a. a. O. S. 174.

⁵⁾ Eine zweite Art von Nahzielen ergibt sich bei improvisierenden Maßnahmen, wie sie speziell als Reaktion auf das Vorgehen der Konkurrenz notwendig werden können. Vergl. Fischer: Allgem. Betriebswirtschaftslehre, a. a. O. S. 125.

⁶⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 174.

ternehmung für die Zukunft.¹⁾ In aller Regel²⁾ ist das allgemeine Ziel eine Kombination von Gewinn und Sicherheit.

Der einzelne Geschäftsabschluß kann nicht für sich allein gesehen werden, sondern er soll weitere Geschäfte nach sich ziehen, aus den Abnehmern sollen treue Kunden werden. Das bedeutet Absatzsicherung für die Zukunft. „Unabhängig davon, ob der Gliedcharakter der einzelnen Maßnahmen bewußt erkannt wird oder nicht, strebt doch im praktischen Wirtschaftsleben der Kaufmann mit sicherem Instinkt als geradezu selbstverständlich danach, die einzelnen Entscheidungen unter dem Gesichtspunkt der Entwicklung auf lange Sicht zu fällen.

Bei einem Abschluß mit einem Marktpartner sieht ein wirklicher Kaufmann, der mehr ist als nur ein Geschäftemacher, den augenblicklichen Auftrag nicht isoliert, sondern ist sich bewußt, daß dieser Auftrag Glied einer Kette von vielen Aufträgen ist oder doch zumindest sein kann. Das kann sich darin zeigen, daß er eine vorübergehende Marktchance nicht so nutzt, wie es an sich möglich wäre, oder daß er dem Kunden in der Preisstellung oder in der Mindestgröße eines Auftrages weiter entgegenkommt, als es an sich das Gewinnstreben zulassen würde.“³⁾

Selbst Gutenberg, der betont, daß die Unternehmen prinzipiell nach Gewinnmaximierung streben, räumt ein, daß es in der Praxis weitgehend vom persönlichen Temperament der für die Geschicke des Unternehmens Verantwortlichen abhängt, ob dem Prinzip der Gewinnmaximierung mehr kurz- oder langfristig, risikofreudig oder bedächtig Rechnung getragen wird.⁴⁾ Allgemein gilt wohl, daß die Absatzpolitik auf lange Sicht ein optimales Verhältnis von Erlösen und Kosten anzustreben hat, um so ihrerseits einen Beitrag zum Ziel der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu leisten.

Die nicht so umfassenden Ziele speziellerer Art, die sich den allgemeinen Zielsetzungen unterordnen, wollen wir unterteilen in Zielsetzungen in bezug auf die Abnehmer, den Betrieb, die Konkurrenz und die Öffentlichkeit.

Zu den Zielsetzungen in bezug auf die Abnehmer wären beispielsweise zu rechnen: Forcierung des Geschäfts mit bestimmten Kundengruppen, etwa den Inhabern von Geschäften für Glas und Porzellan, Einschränkung der Lieferungen an Warenhäuser und Grossisten, Einführung der vertikalen Preisbindung, bevorzugte Bedienung von schnell zahlenden Kunden.

Als Zielsetzungen in bezug auf den Betrieb können gelten: Umsatzsteigerung für bestimmte Artikelgruppen, gleichmäßiger Absatz bei kostenoptimaler Auslastung der Produktionsanlagen, bestmögliche Verwertung der Sortierungsstufen, Qualitätssteigerung der Erzeugnisse, Abstoßen von Lagerbeständen.

¹⁾ So Gyga, a. a. O. S. 96.

²⁾ „Das Maximieren von Gewinnen ist nur da möglich, wo einmalige Geschäfte getätigt werden. Der Hausierer, der ein Geschäft tätigt und dann für immer verschwindet, kann es sich leisten, den höchsten Geldgewinn zum obersten Leitsatz zu machen.“ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 70.

³⁾ Paul Riebel: Marktforschung und Rechnungswesen, ZfB, 21. Jahrg. (1951), H. 8/9, S. 443.

⁴⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 8.

Zu den Zielsetzungen in bezug auf die Konkurrenz gehören etwa: Umsatzsteigerung durch Abwerben von Konkurrenzkunden, Erhaltung des Marktanteils, Preisabsprachen, um Preisschleuderei zu vermeiden.

Als Zielsetzungen in bezug auf die Öffentlichkeit sind u. a. anzusehen: Gewinnung neuer Verbraucherschichten, Stärkung des Vertrauens zur Unternehmung durch Pflege der Public Relations.

Derartige scharf umrissene Zielsetzungen seien zugrunde gelegt, wenn im folgenden auf das Verhältnis der kausalen und funktionalen Abhängigkeiten zu den Zielen der Absatzpolitik eingegangen wird.

522 Abhängigkeiten zwischen den Teilbereichen und Zielsetzungen

5221 Kausale und funktionale Abhängigkeiten als Ausgangsbasis

Nehmen wir an, die Leitung einer Porzellanfabrik, die bisher etwa zu gleichen Teilen an den Groß- und Einzelhandel geliefert hat, setzt sich zum Ziel, verstärkt die Spezialgeschäfte für Glas und Porzellan zu bedienen. Dabei wird man unterstellen dürfen, daß die seitherigen Einzelhandelskunden zwar besonders intensiv bearbeitet, darüber hinaus jedoch zusätzliche Spezialgeschäfte für das Unternehmen gewonnen werden sollen. Um diese Absichten zu erreichen, hat die Vertriebsleitung jedoch nicht vollkommen freie Entscheidungsfreiheit bei der Wahl ihrer Mittel. Sie ist vielmehr in gewissen Grenzen an die objektiven kausalen und funktionalen Verbindungen gebunden, wie sie in den Teilen 3 und 4 dargestellt wurden.

Sehr wahrscheinlich wird das Unternehmen verstärkte Anstrengungen machen müssen, sein Qualitätsniveau zu heben, eine schärfere Trennung der Sortierungen vorzunehmen und eine Reihe neuer Formen und Dekore entwickeln müssen, um der im Prinzip bestehenden Verbindung Fachgeschäfte – Qualitätsporzellan und breites Sortiment Rechnung zu tragen. Die Vertriebsleitung kann weiter damit rechnen, daß sie bei der Belieferung des Spezial-einzelhandels eine größere Zahl von Kunden zu betreuen hat, damit aber, wie ausgeführt, Auswirkungen auf den Umfang der Arbeiten in der Innenorganisation ausgehen, während in der Außenorganisation das wahrscheinlich bereits bestehende Netz von Provisionsvertretern engmaschiger zu machen ist (Dezentralisationstendenz), und die Werbung in ihrer Streuung und Gestaltung der Verteilung und der Mentalität der Einzelhändler angepaßt werden muß (vergl. Kausalzusammenhang Absatzwege – Werbung).

Weiter ist eine Unterstützung der Händler durch verstärkte Verbraucherwerbung zweckmäßig. Außerdem hat die Vertriebsleitung zu berücksichtigen, daß die durchschnittliche Auftragsgröße kleiner werden wird, aber der Gros-sistenrabatt wegfällt.

Betrachten wir die Zielsetzung optimale Verwertung der Sortierungsstufen, ein absatzpolitisches Problem, das sich in erster Linie bei den Qualitäts-porzellanfabriken stellt. Auch hier ist die Vertriebsleitung weitgehend an den Zusammenhang Qualitätsporzellan – Fachgeschäfte gebunden. Eine Belieferung mit Fehlware in größerem Umfang würde unweigerlich dem Ansehen

der Firma in den Augen der Konsumenten schaden. Wenn nur ein sehr kleiner Kreis von mittleren Fachgeschäften in beschränktem Umfang IV. Wahl Porzellan mit Fehlern erhält, so liegt dem wieder die Tatsache zugrunde, daß mit einer kleinen Zahl von Kunden eine vertrauensvolle Zusammenarbeit wesentlich erleichtert wird, sich eher ein persönlicher Kontakt ergibt, und damit die Gewähr gegeben ist, daß ein Mißbrauch der Fehlware, etwa indem sie zu regulären Preisen ohne Hinweis auf die Fehler verkauft wird, nicht vorkommt.

Wenn die Vertriebsleitung für Porzellan mit gröberen Fehlern Auslandsmärkte (meist in Übersee) als Absatzgebiete wählt, so muß sie hier berücksichtigen, daß *ceteris paribus* der Absatz ins Ausland die Innenorganisation belastet, die Art, Gestaltung und Streuung der Werbemittel davon beeinflusst werden.¹⁾

Werden schließlich aus der IV.-Wahl-Sortierung die dekorierfähigen Stücke herausgesucht und die Fehler durch besonders geeignete Dekore verdeckt – damit sind höhere Erlöse möglich –, so hat die Vertriebsleitung wiederum den Zusammenhang zwischen Sortiment und Lieferfristen zu beachten. Denn dadurch, daß für die einzelnen Artikel eines Services die Qualität unterschiedlich ausfällt, können sich Verzögerungen in der Dekoration ergeben, wenn verstärkt dekorierte IV.-Wahl-Service verkauft werden und nur nach und nach für einzelne Artikel der Service die Fehlware anfällt.²⁾

Noch ein drittes Beispiel. Die Leitung einer Fabrik setzt sich zum Ziel, den Absatz einer Serviceform wesentlich zu steigern, weil sie sich mit diesem Modell von Konkurrenzzeugnissen deutlich abhebt und die produktionstechnischen Voraussetzungen günstig sind. Auch hier wieder ist auf die kausalen und funktionalen Abhängigkeiten zwischen den Teilbereichen der Absatzpolitik Rücksicht zu nehmen.

Eine allzu niedrige Preisstellung bzw. eine offene Preissenkung verbietet sich in der Regel, weil Höhe des Preises und Qualität der Ware oft gleichgesetzt werden (Verbindung Sortiment – Preis S. 100). Wenn dagegen das Service als Serie gebracht und ein 5%iger Serienrabatt eingeräumt wird, um einen zusätzlichen Kaufanreiz zu bieten, so ist der kausale Zusammenhang Sortiment – Losgröße – Kosten – Preisstellung berührt. Soll die zu forcierende Serviceform besonders rasch geliefert werden, so ist neben entsprechenden Lagerbeständen eine gut eingespielte Auftragsbearbeitung notwendig (Zusammenhang Vertriebsorganisation – Konditionen und Nebenleistungen S. 106).

Als Werbeveranstaltungen wird die Vertriebsleitung wegen der Eigenart des Serviceporzellans die konkrete Darbietung auf Messen, in Musterlagern und Verkaufsniederlassungen, auf Ausstellungen besonders geeignet finden (Ver-

¹⁾ Dabei wird der direkte Absatzweg unterstellt. Bei der Lieferung an Exporthändler kann es passieren, daß die minderen Sortierungsstufen plötzlich auf Märkten auftauchen, die von der Firma mit regulärer Ware beschickt werden, und so einwandfreies Porzellan und Fehlware in Konkurrenz treten, was ja gerade verhindert werden soll.

²⁾ Die Lösung, einwandfreie Ware als „Ersatz“ zu verwenden, kann nur in Sonderfällen als Ausweg gelten, da hier reguläre Ware zu relativ niedrigen Preisen abgegeben wird.

bindung Sortiment – Werbung S. 71). Und wenn die Repräsentanten der Firma in der Außenorganisation und die Werbung vor allem auf die Forcierung der einen Serie hinarbeiten, so wird der Erfolg umso größer sein, je genauer die Vertriebsleitung die Verbindungen zwischen Absatzwegen und Vertriebsorganisation, Absatzwegen und Werbung beachtet, nämlich bei den absatz-organisatorischen – und Werbemaßnahmen die Mentalität, die besonderen Interessen und Nöte der Kunden berücksichtigt.

5222 Änderung der kausalen und funktionalen Abhängigkeiten?

Es ergibt sich nun die Frage, inwieweit die Zielsetzungen an die kausalen und funktionalen Abhängigkeiten gebunden sind. Eine allgemeingültige Antwort, die für alle einseitigen und wechselseitigen Zusammenhänge zwischen den Teilbereichen der Absatzpolitik gilt, wird sich schwer finden lassen. Innerhalb bestimmter Grenzen kann die Vertriebsleitung wohl von der durch die Abhängigkeiten aufgezeigten Linie abweichen, in vielen Fällen wird sie damit aber die Wirtschaftlichkeit des betrieblichen Absatzwesens mindern.

Allerdings kann über die Zielsetzungen das Bild der Verflechtungen geändert werden, wenn damit eine wesentliche Veränderung der Absatzfaktoren verbunden ist. Hier interessieren besonders die äußeren Absatzfaktoren Abnehmer, Verbraucher und Konkurrenzverhältnisse. Wenn es gelingt, die Gewohnheiten und Meinungen der Verbraucher und Abnehmer, das Verhalten der Konkurrenzbetriebe nachhaltig zu beeinflussen, so kommt das einer teilweisen Umstrukturierung der kausalen und funktionalen Bindungen gleich.

Angenommen, es würde mit Erfolg versucht, die gehobenen Verbraucherschichten davon zu überzeugen, daß das in Spezialabteilungen von Warenhäusern angebotene Porzellan nicht minderwertig sein muß, so würde damit die Verbindung Qualitätsporzellan – Spezialgeschäfte wesentlich abgeschwächt. Könnten die Einzelhändler dazu bewogen werden, mehrere Aufträge zusammenzuziehen, möglichst langfristig zu disponieren, so hätte das eine Veränderung der Verbindung Lieferung an den Einzelhandel – durchschnittliche Auftragsgröße – Kosten – Preisstellung zur Folge. Der Unterschied zur Höhe der Einzelaufträge des Großhandels oder der Großbetriebe des Einzelhandels wäre nicht mehr so groß.

Ähnlich wäre es denkbar, daß durch Beeinflussung von Verbrauchern und Händlerschaft die Auswirkungen von Saisonschwankungen (soweit nicht jahreszeitlich bedingt) in der Vertriebsorganisation und Werbung durch Glätten der Spitzen weitgehend gemildert werden.

Könnte mit den wichtigsten Konkurrenten eine Übereinkunft dahin getroffen werden, daß nur in beschränktem Umfang und zu bestimmten Terminen neue Formen herausgebracht werden, so wären damit hauptsächlich die Verbindungen des Sortiments zur Vertriebsorganisation, der Werbung und den Konditionen verändert (verminderte Einführungsarbeit in der Organisation, geringere Einführungswerbung, kürzere Lieferfristen).

Aus diesen wenigen Beispielen ist jedoch bereits zu ersehen, daß, um die kausalen und funktionalen Abhängigkeiten zwischen den Teilbereichen zu verändern, in aller Regel tiefgreifende Veränderungen der Absatzfaktoren notwendig sind, die meist auch die Marktstruktur beeinflussen.

5223 Finale Verbindungen

Absatzpolitik hat die Entscheidungen der Unternehmungsleitung in bezug auf den Absatz und die Maßnahmen zu deren Durchsetzung zum Inhalt. Nicht alle Maßnahmen sind jedoch gleich gut geeignet, um eine konkrete Zielsetzung zu verwirklichen. Betrachten wir noch einmal die Zielsetzungen, in größerem Umfang die Spezialgeschäfte für Glas und Porzellan zu beliefern, die Sortierungsstufen optimal zu verwerten und den Absatz für eine bestimmte Form zu forcieren. Unabhängig von den Maßnahmen, für die bereits die Auswirkung in den anderen Teilbereichen gezeigt wurde, gibt es solche, die für eine Zielsetzung fördernd, andere, die hemmend sind.

So ist es im Sinne der Zielsetzung Belieferung des Facheinzelhandels positiv zu werten, wenn bestimmte Formen und Dekore nur für die Spezialgeschäfte reserviert werden oder sich die Vertriebsleitung gar dazu entschließt, neue Formen nur über die Fachgeschäfte einzuführen. Ebenso günstig wirkt das Angebot, Ware in Kommission zu übernehmen. Fördernd ist weiterhin die weitgehende Beratung und das Bereitstellen von Werbemitteln.

Vor allem aber ist es wichtig, die Inhaber der Geschäfte für Glas und Porzellan davon zu überzeugen, daß es mit der Fachhandelstreue ernst gemeint ist. Beziehungsgeschäfte über den Großhandel mit Formen, die den Spezialgeschäften vorbehalten sind, auch gelegentliche, müssen abgelehnt und es soll an den Facheinzelhandel verwiesen werden.

Negativ zu werten im Sinne der Zielsetzung wäre der gleichzeitige Absatz über Handelsglieder, zu denen die Facheinzelhändler in Abwehrstellung stehen, etwa die Belieferung von Versandgeschäften. Hemmend wirkt es sich weiterhin aus, wenn Mengenrabatte erst von relativ hohen Jahresumsätzen an gegeben werden oder als Voraussetzung für die Gewährung des 20/oigen Rabatts für lose Ladung eine Warenmenge von 2 000 kg festgelegt wird, da die Facheinzelhändler dann kaum in den Genuß dieser Vergünstigungen kommen.

Für die Zielsetzung optimale Verwertung der in einer Qualitätsporzellanfabrik anfallenden Sortierungsstufen ist es günstig, wenn Fehlporzellan¹⁾, soweit es sich nicht um sehr bekannte Formen handelt, an keramische Malereien abgegeben werden kann und diese verpflichtet werden, den Firmenstempel zu bedecken, so daß der Ruf des Unternehmens nicht mehr geschädigt wird.

¹⁾ Vor Jahren bestanden sog. Bruchzentralen, die verpflichtet waren, von Mitgliedsfirmen des Verbandes Deutscher Porzellan- und Steingutfabriken Fehlporzellan anzukaufen. Heute bestehen diese jedoch nicht mehr. Nach den Ermittlungen des Geschirrerverbandes gingen 30% des Absatzes von Fehlporzellan an die Warenhäuser, 20% an Grossisten und 50% an Einzelhandels-geschäfte, Hausierer und sonstige Wandergewerbetreibende (Jahrmärkte). Vergl. Die Deutsche Porzellan- und Steingutindustrie, 1. Teil, a. a. O. S. 229 und 230.

In ähnlicher Richtung liegt es, wenn Porzellan mit kleinen Fehlern an Einkaufsgenossenschaften geliefert wird, die es unter einer eigenen Marke auf den Markt bringen. Allerdings ist es hier selten möglich, ausschließlich Fehlware anzubieten.

Positiv zu werten im Rahmen der Zielsetzung ist es vor allem, wenn bei sämtlichen Bemühungen, geeignete Abnehmer für die minderen Sortierungen zu finden, betont wird, daß es sich um vorwiegend Gelegenheits-, mehr oder weniger einmalige Geschäfte handelt.¹⁾ Danach richtet sich auch die Werbung. Das Fehlporzellan muß einem kleinen Kreis von Kunden in einem individuellen Werbebrief angeboten werden. Meist ist der Vertriebsleitung genau bekannt, welche Kunden gerne gelegentlich Ausschußposten abnehmen.

Konträr zur Zielsetzung wäre es dagegen, wenn ein breiter Kundenkreis mit minderer Ware beliefert würde. Eine Anzeigenwerbung für Fehlporzellan ist demnach vollkommen unmöglich. Ebenso ist es von Nachteil, wenn exklusive Fachgeschäfte, und sei es auch nur selten, Porzellan mit Fehlern bekommen.

Ähnlich ließen sich auch für die Zielsetzung Forcieren einer Geschirrförm Maßnahmen anführen, die fördernd und hemmend wirken.

Doch genügt es nicht, die Maßnahmen zu kennen, die rein verfahrenstechnisch geeignet sind, auf ein absatzpolitisches Ziel hinzuführen. Vielmehr muß auch hier die Vertriebsleitung wieder die Zusammenhänge zwischen den Teilbereichen berücksichtigen. Erst die betriebsindividuelle Gewichtung der Verbindungen auf Grund der konkreten Betriebs- und Marktverhältnisse, also die Beurteilung der ökonomischen Bedeutung der kausalen und funktionalen Zusammenhänge in Verbindung mit den verfahrenstechnisch für eine Zielsetzung geeigneten Möglichkeiten, ergibt die Maßnahmen, die tatsächlich für das Unternehmen geeignet sind, um absatzpolitische Ziele zu erreichen.

Hier könnte man von einem finalen Verhältnis der Maßnahmen sprechen, final „in der doppelten Bedeutung von zweckmäßig, das ist dem Ziel und Zweck entsprechend und als zielstrebig, das ist ein Ziel verwirklichend.“²⁾ Die Eignung absatzpolitischer Maßnahmen für eine Zielsetzung und die Kombination mit den betriebsindividuell gewichteten Zusammenhängen innerhalb des Absatzwesens ergibt also ein Ordnungsgefüge neuer Art, finale³⁾ Abhängigkeiten, die an früherer Stelle als subjektive Zusammenhänge bezeichnet wurden, weil sie über die Zielsetzungen der Unternehmungsleitung zustande kommen.

Fassen wir kurz zusammen. Die Unternehmungsleitung ist, wenn sie spezielle absatzpolitische Ziele verfolgt, weithin an die kausalen und funktionalen Zusammenhänge gebunden, wie sie in den Teilen 3 und 4 gezeigt wurden.

¹⁾ Vergl. dazu Hans Fischer: Produzent und Markenwesen, a. a. O. S. 47.

²⁾ Brugger: Philosophisches Wörterbuch, 5. Aufl., Freiburg 1953, Stichwort Finalität, S. 89.

³⁾ Gutenberg: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, a. a. O. S. 29, spricht von Finalanalyse dann, „wenn untersucht wird, zu welchem Ergebnis bestimmte Maßnahmen angesichts einer bestimmten Ausgangslage führen werden oder wenn es darum geht, technische, absatzpolitische oder finanzielle Verfahren auf ihre Eignung für bestimmte Zwecke zu prüfen“.

Lediglich wenn es ihr gelingt, die diesen Abhängigkeiten zugrunde liegenden Absatzfaktoren nachhaltig zu beeinflussen, ändern sich auch die Verbindungen zwischen den einzelnen Teilbereichen. Aus der Eignung der einzelnen absatzpolitischen Mittel für bestimmte Zielsetzungen und der individuellen Gewichtung der Zusammenhänge ergeben sich die Maßnahmen, die für den konkreten Betrieb geeignet sind, um die angestrebten Ziele zu erreichen.¹⁾

Mit der Eignung von Maßnahmen für spezielle Zielsetzungen haben wir jedoch bereits das Problem berührt, in welchem Verhältnis die Dispositionen in den Teilbereichen des Absatzwesens stehen müssen, wenn das Ziel der Wirtschaftlichkeit, das langfristig über allen speziellen Zielsetzungen steht, angestrebt wird. Es ist nun zu untersuchen, welche Konsequenzen sich aus der Tatsache kausaler und funktionaler Abhängigkeiten zwischen den absatzpolitischen Mitteln für deren optimale Kombination ergeben.

53 Die optimale Kombination der absatzpolitischen Mittel

Da vor allem Gutenberg auf die Bestimmungsgründe der optimalen Kombination der absatzpolitischen Maßnahmen eingeht, sei sein Gedankengang hier kurz wiedergegeben.

531 Die Optimalkombination nach Gutenberg

Die Vertriebsleitung hat für ihre Zielsetzungen, Gutenberg spricht speziell von der Absicht, den Umsatz zu steigern, eine Reihe von absatzpolitischen Möglichkeiten, die im Prinzip darauf beruhen, daß „die vier absatzpolitischen Instrumente **in einem gewissen Umfange**“²⁾ gegenseitig substituierbar sind.“³⁾ Da sie sich am Wirtschaftlichkeitsprinzip orientiert, sind diejenigen Möglichkeiten zu wählen, für die das Verhältnis von Absatz Erfolg und Absatzkosten insgesamt möglichst günstig ist.

Es ist dabei eine genaue Kenntnis der Absatzkosten vorausgesetzt.⁴⁾ Die Aufgabe einer rationalen Absatzpolitik besteht nun darin, von dem absatzpolitischen Instrumentarium „so Gebrauch zu machen, daß jeder Geldbetrag, der in einem absatzpolitischen Instrument investiert wird, den gleichen Absatzeffekt erzielt.“⁵⁾

Gutenberg hat diese Forderung in mathematische Form gebracht und als optimale Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums bezeichnet. Ausgehend davon, daß die absetzbare Menge x abhängig ist von der Produktgestaltung, der Absatzmethode, der Werbung und der Preispolitik, läßt sich die Absatzmenge als Funktion der absatzpolitischen Maßnahmen, ge-

¹⁾ Es ließe sich von der Anwendung der teleologischen Methode sprechen.

²⁾ Vom Verfasser hervorgehoben.

³⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 426.

⁴⁾ Vergl. auch Möller, a. a. O. S. 83: „Für alle Formen der Absatzpolitik wird eine genaue Kenntnis der Kostengestaltung benötigt.“

⁵⁾ Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, 1. Band, Wiesbaden 1956, Sp. 29, Stichwort Absatzpolitik, vergl. auch Schäfer: Absatzwirtschaft, a. a. O. S. 368.

nauer der Kosten dieser Maßnahmen in den 4 Bereichen, auffassen. Sind z_1, z_2, z_3 und z_4 die Kosten für den Gebrauch der Teile des Instrumentariums, so ist

$$x = F(z_1, z_2, z_3, z_4).$$

Jedem Kosteneinsatz, so betont Gutenberg, „wird in der Vorstellung der für die Planung verantwortlichen Personen eine ganz bestimmte Wirkung auf den Absatz zugeordnet, und zwar kommen in den Beziehungen zwischen den Veränderungen von z_1 bis z_4 und den als Folge hiervon angenommenen Absatzänderungen die Trenderwartungen, die Aktionserwartungen, die Verhaltenserwartungen und die Reaktionserwartungen der für die Planung Verantwortlichen zum Ausdruck“.¹⁾

Solange nun die Absatzwirkung der letzten Kosteneinheit beim Einsatz in einem Teil des Instrumentariums, z. B. für Produktgestaltung, kleiner ist, bzw. als kleiner angenommen wird als die Absatzwirkung in einem anderen Teil des Instrumentariums, z. B. in der Werbung, ist es von Vorteil, die Kostenkombination zu ändern. Die optimale Kombination ist dann gegeben, wenn die letzte Kosteneinheit bei der wahlweisen Verwendung in jedem Teil des Instrumentariums die gleiche Umsatzwirkung erzielt, oder wenn die partiellen Ableitungen von $F(z_1, z_2, z_3, z_4)$ nach z_1 bis z_4 einander gleich sind. In Formeln

$$\frac{\partial F}{\partial z_1} = \frac{\partial F}{\partial z_2} = \frac{\partial F}{\partial z_3} = \frac{\partial F}{\partial z_4}$$

Daraus ergibt sich noch nicht die gewinngünstigste Absatzmenge, aber es läßt sich bestimmen, in welchem Verhältnis Aufwendungen für die einzelnen absatzpolitischen Mittel gemacht werden müssen, damit sie einen optimalen Absatzerfolg erzielen.

Doch sind damit noch nicht alle Abstimmungsprobleme gelöst, weil nicht alle Faktoren, aus denen der Absatzerfolg resultiert, in den obigen Gleichungen zum Ausdruck kommen. Die mathematische Bestimmung der optimalen Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums muß sich ihrer Natur nach auf quantifizierbare Größen beschränken. Dieser Tatsache ist sich sicher auch Gutenberg bewußt, wenn er an anderer Stelle mit Bezug auf das Wirtschaftlichkeitsprinzip sagt: Es geht darum, von mehreren Möglichkeiten diejenige zu wählen, welche den Voraussetzungen des Prinzips am besten entspricht. „Handelt es sich um **quantitative Größen**“²⁾, dann geht es darum, Maxima und Minima zu bestimmen.“³⁾

Ein optimaler Erfolg kommt aber nicht nur auf Grund von Sachverhalten zustande, die zahlenmäßig erfaßbar sind. Dies rührt vor allem daher, „weil bei allem, wobei der sich nicht nur der Wirtschaft verbunden fühlende

¹⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 428.

²⁾ Vom Verfasser hervorgehoben.

³⁾ Gutenberg: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, a. a. O. S. 18.

Mensch beteiligt ist, das Imponderable ein nicht herausrechenbares Faktum ist".¹⁾ Auch ohne Änderungen der Kosten sind Wirkungen auf den Absatz-erfolg denkbar, die aus dem Verhältnis von Mensch zu Mensch resultieren.

Kommen wir nun auf die Frage zurück, wie sich die Tatsache kausaler und funktionaler Zusammenhänge zwischen den absatzpolitischen Mitteln auf die optimale Kombination auswirkt, wenn wir von Gutenbergs Kriterium ausgehen und zunächst die kostenmäßig erfaßbaren Abhängigkeiten berücksichtigen.

532 Folgerungen aus der Abhängigkeit der Mittel

5321 Kostenmäßig erfaßbare Zusammenhänge

Gutenberg geht in seiner Regel für die Bestimmung der optimalen Kombination davon aus, daß die einzelnen absatzpolitischen Mittel in gewissem Umfange frei variierbar sind, den Formeln selbst liegt eine freie Variierbarkeit zugrunde, d. h. die Kosten, die beim Einsatz eines absatzpolitischen Elementes entstehen, sind unabhängig von den Kosten für die Verwendung der übrigen Mittel.

Nun haben wir jedoch nachzuweisen versucht, daß die absatzpolitischen Elemente praktisch nicht frei variierbar sind, vielmehr kausale und funktionale Abhängigkeiten zwischen ihnen bestehen, an die innerhalb gewisser Grenzen die Unternehmungsleitung gebunden ist. Dabei wurde zugegeben, daß die Zusammenhänge unterschiedlich stramm sind und nur zu einem Teil quantitativer Art, diese Verbindungen sich verschieden auf Kosten und Erlöse auswirken. Als besonders eng wurden solche Abhängigkeiten erkannt, die verfahrenstechnisch bedingt sind.

Nehmen wir ein Beispiel. Maßnahmen sortimentspolitischer Art, angenommen die Entwicklung einer neuen Form, haben überhaupt erst eine Umsatzwirkung, wenn mit Hilfe der Werbung den seitherigen oder potentiellen Kunden mitgeteilt wird, daß das Unternehmen diese neue Geschirrforn liefern kann, wenn die Werbung evtl. Abbildungen zeigt und gegebenenfalls auf Verbesserungen gegenüber den seitherigen Modellen hinweist.

Diese Information der Kunden verursacht aber Kosten. Zu den Entwicklungs- und Produktionskosten für die Änderung des Sortiments müssen also notwendigerweise Werbekosten kommen. Neue Formen und Dekore und zusätzliche Werbemaßnahmen gehören zusammen.

Ebenso ist eine Umsatzsteigerung, etwa dadurch, daß neue Absatzwege begangen werden —, nach Gutenberg eine Änderung der Absatzmethode — nur mit Einschaltung der Vertriebsorganisation und der Werbung möglich, und es wurde ausgeführt, wie sich die Verteilung der mit den Absatzwegen verbundenen Kundengruppen auf die Werbung und auch auf die Kosten der Werbung auswirkt.

¹⁾ Seyffert: Mißverstandene Handelsspannen, in: Deutsche Zeitung Nr. 51 vom 28. 6. 1950.

Während Gutenberg von der zumindest teilweisen Substituierbarkeit der absatzpolitischen Elemente ausgeht, liegt dieser Arbeit die Vorstellung der (teilweisen) Gebundenheit der absatzpolitischen Mittel in dem Sinne zugrunde, daß bestimmte absatzpolitische Maßnahmen in verschiedenen Bereichen zusammengehören. Sind aber die Zusammenhänge eng und zahlenmäßig faßbar, so kann für sie nicht mehr voll die Gutenbergsche Regel für die optimale Kombination gelten, weil, extrem gesprochen, die Kosten für die Handhabung des einen absatzpolitischen Instruments eine Funktion der Kosten für das andere Instrument sind (z. B. die Werbekosten eine Funktion der Zahl der neuen Formen, damit der Kosten für Sortimentsgestaltung).

Die optimale Kombination dieser beiden Mittel ergibt sich dann aus dem Wesen der Bindung selber. Um den Zweck einer akquisitorischen Wirkung überhaupt zu erreichen, müssen die Mittel in einem bestimmten Verhältnis stehen, das bereits die optimale Kombination darstellt.¹⁾ Für die übrigen absatzpolitischen Mittel, zwischen denen keine derartig engen und quantifizierbaren Zusammenhänge bestehen, bleibt die Regel in Geltung, daß für eine optimale Kombination die letzte Kosteneinheit in allen Teilbereichen den gleichen Absatzeffekt erzielen muß.

Ergeben sich für die Sonderfälle dieser verfahrenstechnisch bedingten und kostenmäßig erfaßbaren Abhängigkeiten Modifizierungen für die optimale Kombination nach Gutenberg, so ist zu fragen, ob die Vielzahl der mehr oder weniger engen, aber nicht oder nur schwer quantifizierbaren kausalen und funktionalen Abhängigkeiten allgemein einen Einfluß auf die Höhe des Absatzerfolges hat.

5322 Qualitative Wirkungen

Bei einer ganzen Reihe von Zusammenhängen, wie sie in den Teilen 3 und 4 gezeigt wurden, kam sehr deutlich zum Ausdruck, daß die einzelnen Maßnahmen Präferenzen bei den Kunden bilden. Grundlagen können sein die Individualisierung des Sortiments, das Ausmaß, in dem sich die Kunden von den Repräsentanten der Firma persönlich angesprochen fühlen, in dem durch Verkaufsniederlassungen der Geschäftsverkehr mit dem Unternehmen erleichtert wird, um nur einige zu nennen. Ein großer Teil der Zusammenhänge mit Werbung und Preisstellung baut auf diesen Präferenzen auf. Hier handelt es sich aber um Wirkungen, die sich kaum zahlenmäßig belegen lassen, die jedoch als solche nicht angezweifelt werden können. Ebenso deutlich ist jedoch, daß diese Verbindungen den Absatzerfolg beeinflussen.

Es mag eingewendet werden, daß bewußt Zusammenhänge genannt wurden, die darin begründet sind, daß mit den einzelnen absatzpolitischen Mitteln die Abnehmer beeinflusst werden können, wo sich also ex definitione Ein-

¹⁾ Man könnte in Analogie zum Produktionsbereich für diese Fälle von einem limitationalen Verhältnis der Elemente sprechen. Es gibt Produktionsfunktionen, wo die Faktoreinsatzmengen nicht frei variierbar sind, die Proportionen zwischen den Faktoreinsatzmengen allein von den technischen Daten der Produktion bestimmt sind. Siehe Gutenberg I, a. a. O. S. 216ff, Produktionsfunktion vom Typ B, insbes. S. 226 und 227.

flüsse auf den Absatzerfolg positiver oder negativer Art ergeben müssen. Jedoch auch bei kausalen und funktionalen Bindungen, die nicht unmittelbar mit der Bildung von Präferenzen zusammenhängen, lassen sich Wirkungen auf den Absatzerfolg nachweisen. Als Beispiel sei der Einfluß eines komplizierten Rabattsystems auf die Innenorganisation angeführt.

Auf Seite 86 wurde gesagt, daß damit ein größerer Arbeitsumfang für die Innenorganisation verbunden sei, ohne daß notwendigerweise eine Erweiterung und damit eine Kostenwirkung verbunden wäre. Nehmen wir an, daß die Innenorganisation bisher eine reibungslose und fast fehlerfreie Auftragsabwicklung gewährleistet hat und ein gewisser (kleiner) Teil des Gesamtumsatzes dieser Tatsache zuzurechnen ist.

Verfeinert nun die Vertriebsleitung das Rabattsystem, z. B. in der Form, daß weitere Sätze eingeführt werden, so kann daraus eine Umsatzsteigerung resultieren. Wird jedoch mit dem Rabattsystem die Gefahr von Verwechslungen größer, kommen falsche Berechnungen vor und werden damit Kunden verärgert, so wird damit die akquisitorische Wirkung der Innenorganisation vermindert. In diesem Falle hat also die Verbindung Preisstellung Vertriebsorganisation einen negativen Einfluß auf den Absatzerfolg.

Wenn andererseits die Menschen der Innenorganisation von dem Willen beseelt sind, die Kunden prompt und gut zu bedienen, so können Liefertermine, selbst wenn sie knapp gesetzt sind, meist eingehalten werden. Der Geist in der Organisation bestimmt das Ausmaß der Kulanz im Geschäftsverkehr. Diese Verbindung Organisation – Konditionen und Nebenleistungen ist weitgehend von Kosten unabhängig. Dennoch beeinflußt der „Mannschaftsgeist“ in der Vertriebsorganisation nicht nur die Leistungsfähigkeit der Organisation selbst, sondern auch die Handhabung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, so daß zusätzlich zu deren akquisitorischen Wirkung ein positiver Einfluß auf den Absatzerfolg ausgeübt wird.

Es wurden hier bewußt Zusammenhänge herausgegriffen, die kaum kostenmäßig wirksam, scheinbar belanglos, aber absatzwirksam sind. Es soll damit zum Ausdruck kommen, daß praktisch alle kausalen und funktionalen Zusammenhänge irgendwie einen Einfluß auf das Absatzergebnis haben, mag er auch klein sein. Daraus läßt sich jedoch die Schlußfolgerung ziehen, daß die absatzpolitischen Mittel eine Einheit darstellen, daß es wirklich sinnvoll ist, von einem Instrumentarium zu sprechen.

Aus dieser in sich zusammenhängenden Einheit der absatzpolitischen Mittel ist es hauptsächlich zu verstehen, daß die absatzfördernde Wirkung von zwei Maßnahmen, die gleichzeitig in verschiedenen Bereichen vorgenommen werden, größer ist als die Summe der getrennt durchgeführten Maßnahmen. In diesem Sinne weist auch Gutenberg darauf hin, „daß zwischen den verschiedenen absatzpolitischen Instrumenten ein gewisser innerer Zusammenhang besteht. Er kommt beispielsweise darin zum Ausdruck, daß die Wirkung isoliert vorgenommener Preis- und Werbemaßnahmen eine andere ist, als die Wirkung gemeinsam vorgenommener Preis- und Werbeaktionen“.¹⁾

¹⁾ Gutenberg II, a. a. O. S. 425 und 426.

Wie bereits gesagt, gehen in die Formel für die mathematische Bestimmung der optimalen Kombination der absatzpolitischen Mittel nicht alle Faktoren ein, aus denen der Absatzerfolg resultiert. Einheitlichkeit in allen Werbemaßnahmen, ein gewisser Werbestil, das Vertrauen, das die Repräsentanten des Unternehmens und die Vertriebsleitung bei den Kunden genießen, vielleicht auch ein einheitlicher Stil im gesamten Sortiment, all das sind Faktoren, die bei gleichen Kosten vorhanden sein oder auch fehlen können.

Das Ideal einer tatsächlich höchstmöglichen Absatzwirkung der absatzpolitischen Mittel ist dann erreicht, wenn sie nicht nur kostenoptimal kombiniert sind, sondern jeweils in den einzelnen Bereichen derartige absatzfördernde, aber nicht an Kosten gebundene Faktoren wirksam werden und auch sie aufeinander abgestimmt sind. Diese Einflußgrößen sind vorwiegend immaterieller, geistiger Art. Ihr harmonischer Zusammenhang ergibt eine einheitliche Grundkonzeption des gesamten betrieblichen Absatzwesens, es wirkt wie aus einem Guß. Es ist sicher, daß eine derartige, im weitesten Sinne optimale Kombination der absatzpolitischen Mittel nur aus der inneren Haltung und Gestaltungskraft der für den Absatz verantwortlichen Führungspersönlichkeiten resultieren kann.

Da eine derartige Grundkonzeption erst nach und nach für alle Bereiche verwirklicht werden kann, erscheint es zweckmäßig, die Elemente als Ausgangspunkt zu wählen, die besonders absatzwirksam sind.

Hier kann nun die Analyse der kausalen und funktionalen Abhängigkeiten vielleicht helfen, diese Ansatzpunkte für eine große Konzeption zu finden. Denn wenn alle die gezeigten Zusammenhänge in irgendeiner Form eine Wirkung auf das Absatzergebnis haben, so können die Zentren einseitiger Einflüsse und Schnittpunkte wechselseitiger Beziehungen bevorzugt als solche Ansatzpunkte dienen. Die positiven Wirkungen einer absatzfördernden Idee pflanzen sich von hier aus auf alle übrigen Bereiche fort.

Nach Meinung des Verfassers ist für die Geschirrporzellanindustrie die Sortimentsgestaltung als ein derartiger Zentralbereich anzusehen. Eine einheitliche Konzeption, etwa der Qualitätsgedanke, sollte primär hier ihren Ansatzpunkt haben, während der Grundgehalt der übrigen absatzpolitischen Mittel (z. B. Fachhandelstreue, Werbestil, Geschlossenheit der Lieferbedingungen, Preisstabilität, Leistungsfähigkeit der Organisation) sich daran ausrichten müßte.

Fassen wir kurz zusammen. Verfahrenstechnische Bindungen, die sich kostenmäßig auswirken, bedingen eine Modifizierung der Gutenbergschen Regel der optimalen Kombination der absatzpolitischen Mittel, weil es für die Elemente, zwischen denen diese engen Zusammenhänge bestehen, nicht mehr möglich ist, die Einsatzproportionen frei zu ändern. Alle kausalen und funktionalen Zusammenhänge, auch die nicht quantifizierbaren, üben in irgendeiner Form einen Einfluß auf den Absatzerfolg aus. Daraus erklärt sich u. a., daß die Wirkung zweier Maßnahmen in verschiedenen Bereichen nicht gleich der Summe der Einzelwirkungen ist.

Da schließlich eine im weitesten Sinn optimale Kombination der absatzpolitischen Mittel dann gegeben ist, wenn in ihnen jeweils aufeinander abgestimmte absatzfördernde Grundideen verankert sind, dieser Zustand aber (wenn überhaupt) nur nach und nach zu erreichen ist, können die sog. Wirkungszentren bzw. Zentralbereiche Ansatzpunkte für eine einheitliche Konzeption sein.

54 Die Absatzpolitik als immer neue Aufgabe (Die Dynamik der Absatzpolitik)

541 Änderungen der Verflechtungen in der Zeit

Die Verflechtungen im Absatzbereich wurden bisher im wesentlichen als etwas für den einzelnen Betrieb Gegebenes betrachtet, wenn auch bereits zum Ausdruck kam, daß das Gewicht der Bindungen zwischen den absatzpolitischen Mitteln je nach der betriebsindividuellen Konstellation der Absatz- bzw. Marktfaktoren unterschiedlich ist.

Nun sind aber diese Zusammenhänge nicht starr. Der ständige Wechsel der für das Unternehmen relevanten inneren und äußeren Gegebenheiten, der für das wirtschaftliche Geschehen schlechthin charakteristisch ist, gibt auch dem Absatzgefüge das Gepräge und findet beim einzelnen Betrieb seinen Niederschlag in der Umstrukturierung der Zusammenhänge zwischen den Teilbereichen des Absatzwesens.

5411 Beeinflussung des Marktes als Ausfluß des Wesens der Absatzpolitik

Die Gruppierung und unterschiedliche Gewichtung der Verbindungen zwischen den absatzpolitischen Mitteln hat ihre Ursache im Dualismus von Betrieb und Markt, denn einerseits wirkt sich die Anpassung an veränderte Marktdaten auch in den kausalen und funktionalen Abhängigkeiten aus, andererseits kann mit der Einwirkung auf das Marktgeschehen eine Umstrukturierung der Zusammenhänge verbunden sein. Im Wort Absatzpolitik ist bereits implicite das Moment des Beeinflussens und der Veränderung im für den Betrieb günstigen Sinn enthalten.¹⁾

Dieses Einflußnehmen auf das Marktgeschehen verfolgt immer bestimmte Zielsetzungen, und es wurde im Abschnitt 52 ausgeführt, wie die Beeinflussung des Marktes sich in der Struktur der betriebsindividuellen Zusammenhänge zwischen den Teilbereichen auswirkt. Dabei handelt es sich um Veränderungen in der Zeit. Das Absatzgefüge ist also nicht etwas Statisches, kein System mit starrem Gleichgewicht, sondern ist beherrscht von einer inneren Dynamik.²⁾

Wenn die kausalen und funktionalen Abhängigkeiten in den Teilen 3 und 4 ohne Berücksichtigung der Dimension der Zeit dargestellt wurden, so deshalb, um überhaupt einmal ein Bild der Verflechtungen geben zu können.

¹⁾ Vergl. Schäfer: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a. a. O. S. 49.

²⁾ Dabei folgen wir sinngemäß Hasenack: Betriebliche Kategorien, a. a. O. S. 167.

Wir müssen uns aber bewußt sein, daß für den konkreten Betrieb durch Einwirkungen auf die Marktstruktur diese Bindungen sich im Zeitablauf ändern.

Selbst wenn der Einfluß auf das Marktgeschehen nicht so weit geht, wird sich oft das betriebsindividuelle Gewicht der einzelnen Zusammenhänge in der Zeit ändern, etwa wenn ein Auslandsmarkt zusätzlich beliefert wird, da hier alle die Abhängigkeiten, die auf der Entfernung Kunde Betrieb, den Eigenarten des Bedarfes und der fremdländischen Abnehmer beruhen, größeres Gewicht bekommen. Vor allem aber werden die Zusammenhänge zwischen den absatzpolitischen Instrumenten variieren, wenn die Absatzfaktoren, die ihnen zugrunde liegen, sich in der Zeit verändern.

5412 Änderung der äußeren Daten

In diesem Fall erfolgt eine Umstrukturierung, auf alle Fälle aber eine Veränderung der objektiven Zusammenhänge. Wenn im Gegensatz zur Beeinflussung des Marktes über die Zielsetzungen von der Anpassung an die veränderten Marktdaten gesprochen wird, so sind es die äußeren Absatzfaktoren, die Marktfaktoren, deren Einfluß hier interessiert. Die Marktfaktoren¹⁾, die speziell Gegenstand der Marktforschung sind, seien im Anschluß an Schäfer²⁾ auf den Bedarf (Nachfrage), die Absatzwege (Verteilungsapparat) und die Konkurrenz (Angebot) zurückgeführt und unterteilt in

1. Kräfte, die vom Verbraucher ausgehen
2. Kräfte, die aus dem Handel kommen
3. Kräfte, die im Wettbewerb ihre Ursache haben.³⁾

Es handelt sich dabei um die im Rahmen der Marktforschung als Marktverschiebungen und Marktschwankungen⁴⁾ bezeichneten Tatbestände. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien jeweils einige für die Porzellanindustrie wichtige Einflüsse genannt.

Zu den Kräften, die vom Verbraucher ausgehen, rechnen Änderungen in der Zahl und im Altersaufbau der Verbraucher (Haushaltsgründungen), Änderungen der Einkommensverhältnisse, Wandel in den Verbrauchs- und Lebensgewohnheiten, Mode- und Geschmackswandel, veränderte Warenkenntnis und Wandel der Qualitätsvorstellungen der Verbraucher.

¹⁾ Vergl. Fischer Marktwirtschaftslehre, a. a. O. S. 34.

²⁾ Schäfer: Grundlagen der Marktforschung, a. a. O. S. 11.

³⁾ So auch Borden: Die Einwirkung von Entwicklungstendenzen im Absatzmarkt, a. a. O. S. 140.

⁴⁾ Nach der äußeren Erscheinungsform lassen sich plötzliche, unvermittelte oder diskontinuierliche und allmähliche, stetige oder kontinuierliche Marktverschiebungen unterscheiden, die jeweils durch Naturkräfte oder den Menschen bestimmt sind. Während die Marktverschiebungen der ersteren Art zwar oft schicksalsbestimmend für den Betrieb sind, entziehen sie sich weitgehend systematischer Beobachtungstätigkeit. Umso wichtiger ist die zweite Gruppe, die man auch als Entwicklungsvorgänge bezeichnen kann. Den ihrerseits lang-, mittel- und kurzfristig verlaufenden Entwicklungen liegen in der Regel Wandlungen der Marktstruktur zugrunde. Marktschwankungen stellen dagegen wellenförmige Auf- und Abwärtsbewegungen unterschiedlicher Dauer dar. Vergl. Schäfer: Grundlagen der Marktforschung, a. a. O. S. 293ff, Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O. S. 29.

Zu den aus dem Handel kommenden Kräften wären zu nennen: Veränderte Einstellung zu Fragen der Preisbindung und der Entwicklung neuer Formen, Sonderwünsche in bezug auf Alleinvertretungen, Vorschläge für neue Absatzmethoden überhaupt.

Kräfte aus dem Wettbewerb schließlich sind alle absatzpolitischen Maßnahmen der Konkurrenz, Gründung von neuen bzw. Liquidation von bestehenden Betrieben.

Alle diese Kräfte beeinflussen einerseits in irgendeiner Form die kausalen und funktionalen Abhängigkeiten zwischen den Teilbereichen des Absatzwesens und machen andererseits eine ganze Kette von Anpassungsprozessen notwendig.

Greifen wir aus den Kräften, die vom Verbraucher ausgehen, als Beispiel Einkommensveränderungen heraus. Einkommenserhöhungen, wie sie in der Nachkriegszeit mehrfach stattfanden, bedingen, daß die Verbraucher auf größere Auswahl, auf gute Qualität verstärkt Gewicht legen, allgemein höhere Ansprüche stellen. Die Nachfrage reagiert bei Einkommensänderungen in weit stärkerem Maß über die Qualität als über die Menge. Ganz konkret gesprochen: Die unteren Verbraucherschichten kaufen bei gestiegener Kaufkraft nicht mehr 6 Tassen, 6 Teller und 1 Kanne in einfachster Qualität, sondern legen sich ein auch qualitativ besseres komplettes Service zu. Die mittleren und höheren Verbrauchergruppen nehmen selbst für den täglichen Gebrauch gute Service.

Damit wird aber der Zusammenhang Sortiment – Absatzwege geändert, denn zu den gleichen Abnehmergruppen gehört jetzt ein tieferes und qualitativ besseres Sortiment. Besonders Sandig hat darauf hingewiesen, daß Kaufkraftveränderungen Bedarfsveränderungen bewirken und dadurch eine besondere Aktivität in der Absatzpolitik vonnöten wird.¹⁾

Die Anpassung kann nicht auf das Sortiment beschränkt bleiben. Es sind u. U. andere Absatzwege notwendig, weil die seitherigen Käufer in eine höhere Einkommensgruppe hineingewachsen sind und deren Einkaufsgewohnheiten übernehmen, die Verbraucherwerbung muß das in ihrer Argumentation berücksichtigen, evtl. sind Preiserhöhungen möglich. Allgemein erstreckt sich der Anpassungsprozeß prinzipiell auf das ganze absatzpolitische Instrumentarium.

Ein Beispiel dafür, daß durch Änderung der Marktfaktoren überhaupt neue Verbindungen zwischen den Teilbereichen entstehen können, ist die Interpret Idee, die vom Handel ausging. Danach sollen über die in der Interpret Organisation zusammengeschlossenen Vertragshändler nach Art der Fleurop Geschenke aus Glas, Porzellan und kunstgewerblichen Artikeln schnell und bruchfrei übermittelt werden.

¹⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 153.

Da die Interpresent-Artikel mit einer speziellen Geschenkverpackung versehen sind, ein fester Verkaufspreis bestimmt wird, in einem Interpresent-Katalog für sie direkt geworben und eine weite Verbreitung garantiert wird, ergeben sich damit für die Teile des Sortiments, die als Interpresent-Artikel in Frage kommen, Zusammenhänge mit der Vertriebsorganisation (Ausdehnung, Verpackung), den Absatzwegen (Facheinzelhandel), der Preisstellung (vertikale Preisbindung), der Werbung (Unterstützung durch Werbung der Interpresent-Organisation) und den Konditionen und Nebenleistungen (Lagerproduktion, schnelle Lieferung).

Seit dem offiziellen Start der Interpresent-Aktion im September 1957 haben eine Reihe namhafter Firmen ihre Sortimente den Erfordernissen der Interpresent-Kollektion angeglichen.¹⁾ Auch hier wieder mußte sich der Anpassungsprozeß über alle Teilbereiche des Absatzwesens erstrecken.

Von den Kräften, die aus dem Wettbewerb kommen, seien vor allem Maßnahmen der Konkurrenz in Richtung Erhöhung des Qualitätsniveaus herausgegriffen. Gelingt einem Teil der Wettbewerber eine schärfere Trennung der Sortierung, werden bessere Formen und künstlerisch wertvollere Dekore gebracht, so ist damit für die übrigen Konkurrenten objektiv eine verminderte akquisitorische Wirkung ihres Sortiments verbunden. Die Verbindung Sortiment – Werbung ändert sich deshalb. Da jedoch – wenn unterstellt wird, daß sich für etwa gleiche Qualität gleiche Preise eingespielt haben und die Konkurrenten zunächst keine Preiserhöhungen vornehmen – in den Augen der Abnehmer sich auch das Preis – Qualitätsverhältnis ändert, ist für die Betriebe, deren Erzeugnisqualität unverändert geblieben ist, auch der Zusammenhang zwischen Preis und Qualität in Richtung verminderter Preiswürdigkeit des Sortiments verschoben. Sehr wahrscheinlich gehen absatzpolitische Gegenmaßnahmen ebenfalls in Richtung Qualitätsverbesserung²⁾, verbunden mit verstärkter Werbung und Verbesserung des Kundendienstes.

In diesen wenigen Beispielen kommt bereits zum Ausdruck, daß die Abhängigkeiten zwischen den Teilbereichen sich in der Zeit ändern, die Verflechtungen also nicht nur statisch gesehen werden können. Das gleiche gilt auch für die Mittel der Absatzpolitik selbst, die zur Anpassung an das Marktgeschehen oder zur Beeinflussung der Marktsituation eingesetzt werden. Maßnahmen in den einzelnen Teilbereichen, die Grundlage der kausalen und funktionalen Abhängigkeiten sind, lassen sich mit unterschiedlicher Schnelligkeit realisieren, d. h. die Möglichkeiten, die Elemente in der Zeit zu verändern, sind verschieden. Die einzelnen Mittel sind unterschiedlich elastisch.

542 Die Elastizität der Mittel

Wenn von Elastizität der einzelnen absatzpolitischen Mittel gesprochen wird, so ist damit eine durchschnittliche Elastizität gemeint, da sehr wohl verschie-

¹⁾ Bereits im Januar 1958 umfaßte die Interpresent Organisation 220 Vertragshändler, vermittelte seit ihrer Arbeitsaufnahme 57 000 Geschenke und vereinigte 70 Artikel in ihrem Sortiment. Vergl. Die Schaulade, 33. Jahrg. (1958), H. 3, S. 180 und 32. Jahrg. (1957), H. 4, S. 279.

²⁾ „Qualitätsänderungen haben die Tendenz, weitere Qualitätsänderungen nach sich zu ziehen. Die Änderung des Produkts einer Unternehmung stört das Gleichgewicht für die Produkte aller Konkurrenten.“ Abbott, a. a. O. Seite 92.

dene Entscheidungen absatzpolitischer Art in den gleichen Bereichen mit unterschiedlicher Schnelligkeit realisiert werden können. Aber Änderungen im Sortiment, die Entwicklung neuer Formen und Dekore oder gar „Qualitätsänderungen werden aus technischen Gründen langsamer vor sich gehen als Preisänderungen“. ¹⁾ Nicht umsonst spricht man vom Ausreifen eines Modells. Es sind bei Services eine Vielzahl von Teilen „einzurichten“, die Einarbeitung des Personals im Weißbetrieb ist zu berücksichtigen. All das ist ein schwerfälligerer Vorgang als die Herausgabe einer neuen Preisliste. Nach Aussage von Fachleuten dauert es mindestens ein Jahr, bis eine Form richtig „läuft“.

Aber ebenso vergeht eine beträchtliche Zeitspanne, bis z. B. der Entschluß, die bestehenden Verkaufsniederlassungen mit Auslieferungslagern zu versehen, zusätzliche geschulte Reisende einzusetzen, die Lagerorganisation so zu verbessern, daß stets alle gängigen Teile vorrätig sind, verwirklicht werden kann. Entscheidungen, die sich auf die Bereinigung der Absatzwege, etwa auf die Abkehr vom Großhandel beziehen, brauchen Jahre, bis sie voll realisiert sind.

Andererseits lassen sich preispolitische Maßnahmen, seien es nun Änderungen der Mengen- oder Grossistenrabatte, allgemein Änderungen im System der Preisdifferenzierungen oder generelle Preisänderungen, relativ schnell in die Tat umsetzen. Ähnliches gilt für Werbemaßnahmen. Auch die Konditionen und Skonti können rasch revidiert werden, während Verbesserungen im Kundendienst und größere Kulanz im Geschäftsverkehr erst nach und nach zu erreichen sind.

Es leuchtet nun ein, daß die Fristigkeit absatzpolitischer Ziele und die Elastizität der Elemente, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen, in einem angemessenen Verhältnis stehen müssen. Kurzfristige Ziele lassen sich im allgemeinen mit relativ elastischen Mitteln, sagen wir mit Werbemaßnahmen, erreichen. Für langfristige Ziele ist es dagegen sinnvoll und notwendig, auch diejenigen Elemente, die mehr unelastisch sind, mit einzusetzen.

Schäfer ging sogar soweit, Maßnahmen der Absatzorganisation und die Wahl der Absatzwege mit langfristiger Absatzpolitik gleichzusetzen, während die Preispolitik, die Werbepolitik, die Kreditpolitik und das Verkaufsprogramm ²⁾ nach ihm in den Bereich der kurzfristigen Absatzpolitik fallen. Dabei rechnet Schäfer an anderer Stelle den Verkauf einer Ware als Markenartikel, die bisher als Stapelware vertrieben wurde, und das Forcieren eines besonderen Artikels wiederum zu den Aufgaben der langfristigen Absatzpolitik. ³⁾

¹⁾ Abbott: Qualität und Wettbewerb, a. a. O. S. 158.

²⁾ Schäfer: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a. a. O. S. 52ff, Aufsatz Absatzwirtschaft im Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, a. a. O. S. 355ff und 365ff.

³⁾ Schäfer: Grundlagen der Marktforschung, a. a. O. S. 26, Versuch einer Gesamtsystematik der kaufm. Betriebswirtschaftslehre, a. a. O. S. 233.

Bei allen absatzpolitischen Entscheidungen spielt also das Zeitmoment eine wichtige Rolle, da die Vertriebsleitung wissen muß, in welchem Zeitraum sich die Entscheidungen verwirklichen lassen. So sind diese Ausführungen über die Elastizität der absatzpolitischen Mittel als Ergänzung der vorwiegend statisch gesehenen Merkmale der einzelnen Instrumente im Teil 2 zu betrachten.

Die objektiven kausalen und funktionalen Zusammenhänge, wie sie in den Teilen 3 und 4 gezeigt wurden, sind nichts Starres. Damit sind auch die Folgerungen, die wir daraus für die Absatzpolitik gezogen haben, unter dynamischem Blickwinkel zu sehen.

Das Ausmaß der Bindungen verändert sich im Zeitablauf. Das ökonomische Gewicht der Abhängigkeiten muß von der Unternehmungsleitung immer wieder neu beurteilt werden. Ebenso brauchen Zusammenhänge zwischen den absatzpolitischen Mitteln, an die die Führung des Unternehmens gebunden war, nicht unbeschränkt lange ein Datum zu sein, genausowenig wie andere Abhängigkeiten immer durch das Unternehmen gestaltet werden können. Daraus ergibt sich wieder, daß finale Verbindungen, die eine Kombination der Eignung der absatzpolitischen Mittel für konkrete Zielsetzungen und der betriebsindividuellen Wertung der kausalen und funktionalen Bindungen darstellen, ebenso variabel sind. Und nicht zuletzt müssen die absatzpolitischen Mittel immer wieder von neuem optimal kombiniert werden.

Wenn sich die kausalen und funktionalen Bindungen zwischen den Teilbereichen des Absatzes auch in der Zeit ändern, so ist es doch nicht sinnlos, sie darzustellen, denn sie bilden zu jedem Zeitpunkt eine wichtige Basis für die absatzpolitischen Entscheidungen. Wenn sich die Unternehmungsleitung kaum einmal zwei genau gleichen Marktsituationen gegenüber sieht, die Absatzpolitik eine immer wieder neu gestellte Aufgabe ist, obliegt es der wissenschaftlichen Forschung, die Fülle der wechselnden Erscheinungen, die sich aus der Verbundenheit von Betrieb und Markt ergeben, zu systematisieren, die komplizierten Zusammenhänge transparent zu machen.

Zur Lösung des Teilproblems, wie sich absatzpolitische Maßnahmen in den verschiedenen Teilbereichen ein- und wechselseitig beeinflussen, kann die vorliegende Arbeit vielleicht einen bescheidenen Beitrag leisten.

543 Die Verantwortung in der Absatzpolitik

Selbst wenn es gelingt, die Grundlagen für absatzpolitische Entscheidungen mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden immer mehr zu verbessern, bleiben diese immer nur Hilfsmittel. Ob und in welcher Form man sich ihrer bedient, ist eine Frage des Temperaments und der Einsicht. Die Entscheidungen selbst jedoch „sind nicht in Methoden auflösbar. Sie wurzeln vielmehr in jenen Dimensionen des Irrationalen, die das Geheimnis individueller Art zu denken und zu handeln bleibt.“¹⁾ Diese sog. irrationale Wurzel des dispo-

¹⁾ Gutenberg -I-, a. a. O. S. 103.

sitiven Faktors Unternehmensleitung zeigt sich auch darin, daß die an der Spitze des Unternehmens stehende Persönlichkeit in undurchsichtigen Situationen das Relevante sieht, wie sie „die jeweiligen Gegebenheiten einschätzt, ihre fördernden und hemmenden Einflüsse erkennt, die Mittel für ihre positive oder negative Beeinflussung beherrscht und welche Erfahrungen sie über Anwendbarkeit und Einsatzfähigkeit besitzt“.¹⁾

So kann die Forschung zwar die Grundelemente der Absatzpolitik darstellen und an Beispielen ihre Anwendung zeigen, aber gemeistert muß die Absatzpolitik werden mit den Fähigkeiten und der Lebenserfahrung der damit Betrauten. Die spezifischen Entscheidungen, die getroffen werden, sind der Ausdruck der Unternehmerpersönlichkeit.²⁾

Wohl ist das erwerbswirtschaftliche Prinzip im allgemeinen die Leitlinie, an der sich die Entscheidungen ausrichten, aber „hinter der Frage: Lohnt es sich oder nicht? steht die andere: Ist es zu verantworten oder nicht? Dabei ist die Antwort auf die zweite Frage kein Kalkül.“³⁾

Jede absatzpolitische Entscheidung, trotz mannigfacher Bindungen rechtlicher und vertraglicher Art und obwohl dabei sachliche und rechtliche Tatbestände als Daten benutzt werden müssen, ist eine freie Gewissensentscheidung der Persönlichkeit an der Spitze des betrieblichen Absatzwesens. So ist die Absatzpolitik und allgemein die Betriebswirtschaftspolitik letztlich außerökonomisch fundiert, wie ja auch das Wirtschaften seinen Sinn nicht in sich selbst hat.

¹⁾ Vergl. Fischer: Marktwirtschaftslehre, a. a. O. S. 197.

²⁾ Gronau (a. a. O. S. 20) weist mit Recht darauf hin, daß die Persönlichkeit des Unternehmers im Mittelpunkt der Unternehmung steht und durch sie großenteils das Schicksal der Unternehmung vorgezeichnet ist.

³⁾ Sandig: Die Führung des Betriebes, a. a. O. S. 62.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

1 Allgemeine Literatur

11 Sammelwerke

- Dr. Gablers Wirtschafts-Lexikon, Wiesbaden 1956
Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 1 Betriebswirtschaft,
Köln Opladen 1958.

12 Bücher einzelner Autoren

- | | |
|------------------|--|
| Abbott Lawrence | Qualität und Wettbewerb. Ein Beitrag zur Wirtschaftstheorie, München und Berlin 1958 |
| Bender Kurt | Die Führungsentscheidung im Betrieb, Stuttgart 1957 |
| derselbe | Pretiale Betriebslenkung, Betriebswirtschaftliche Bibliothek Reihe A VI, Essen 1951 |
| Brugger Walter | Philosophisches Wörterbuch, 5. Aufl., Freiburg 1953 |
| Drucker Peter | Praxis des Management, Düsseldorf 1956 |
| Fischer Guido | Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Eine Einführung in die Betriebsführung), 7. Aufl., Heidelberg 1957 |
| derselbe | Betriebliche Marktwirtschaftslehre, Heidelberg 1953 |
| Fischer Hans | Produzent und Markenwesen. Eine absatzwirtschaftliche Betrachtung des Markenwesens, Bd. 6 der Schriftenreihe Absatzwirtschaft des Verbandes Deutscher Diplomkaufleute e. V., Berlin 1939 |
| Gronau Friedrich | Die Sicherung der Unternehmung, Stuttgart 1935 |
| Gutenberg Erich | Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Bd.: Die Produktion, 3. Aufl., Berlin - Göttingen - Heidelberg 1957 |
| derselbe | Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 2. Aufl., Berlin - Göttingen - Heidelberg 1956 |
| derselbe | Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Krefeld 1957 |
| Gygax F. G. | Preiskonditionen zur Lenkung und Steigerung des Absatzes, Bern 1948 |
| Hintrager Erich | Vertriebsorganisation und Vertriebspolitik in der deutschen Edelmetallwarenindustrie, Diss., Frankfurt a. Main 1926 |
| Hoffmeister Joh. | Wörterbuch der philosophischen Begriffe, 2. Aufl., Hamburg 1955 |

Horacek Max	Der kalkulatorische Ausgleich, Wien 1950
Koch Waldemar	Grundlagen und Technik des Vertriebs, Band I, Berlin 1950
derselbe	Grundlagen und Technik des Vertriebs, Band II, Berlin 1950
Lehmann M. R.	Industriekalkulation, 4. Aufl., Stuttgart 1951
Lindenstruth E. L.	Marktformen und betriebliche Absatzpolitik. Eine betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit der Marktformenlehre, Diss. St. Gallen 1954
Lisowsky Arthur	Qualität und Betrieb, Stuttgart 1928
Mellerowicz Konrad	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Bd. 1, Berlin 1948
derselbe	Kosten und Kostenrechnung, Bd. 1, Theorie der Kosten, Berlin 1951
derselbe	Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München und Berlin 1955
Meyer Gerhard	Die Auftragsgröße in Produktions- und Absatzwirtschaft, Leipzig 1941
Möller Hans	Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung. Die Lehre von der Absatzpolitik der Betriebe auf preistheoretischer und betriebswirtschaftlicher Grundlage, Wien 1941
Nieschlag Robert	Strukturwandlungen im Großhandel, Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstages, Heft 42, Köln 1956
Oberparleiter Karl	Funktionen und Risiken des Warenhandels, 2. Aufl., Wien 1955
Richardet René	Die Aufgabe des Vertreters, Vortrag am 6. Wintertreffen für Kaufleute auf Rigi Kaltbad, ca. 1950
RKW - IWF	Industrielle Vertriebskosten, Bedingungen, Abrechnung und Kalkulation, Veröffentlich. Nr. 601, Stuttgart 1938
Röble Karl	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1956
Ruberg Carl	Verkaufsorganisation, Essen 1952
Sack Franz	Der Absatzradius der Unternehmung, Diss., Wien 1936
Sandig Curt	Die Führung des Betriebes, Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1953
Schäfer Erich	Grundlagen der Marktforschung; Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, 3. Aufl., Köln und Opladen 1953

Schäfer Erich	Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln Opladen 1950
Schmalenbach Eugen	Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 6. Aufl., Leipzig 1934; Die Kostenrechnung und Preispolitik, 7. Aufl., Köln Opladen 1956
Schneider Erich	Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, Tübingen 1949
Seyffert Rudolf	Wirtschaftslehre des Handels, 2. Aufl., Köln Opladen 1955
derselbe	Wirtschaftl. Werbelehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1952
Soeding Kurt	Betriebstypen und Preispolitik, Diss., Nürnberg 1952
Steinbrück Klaus	Vom unvollkommenen Markt zur heterogenen Konkurrenz. Eine Dogmengeschichte der preistheoretischen Umwälzungen der Gegenwart, Hannover 1951
Stokar H. G.	Die Anpassung der Betriebsführung an die absteigende Konjunktur, B, Die Rationalisierung des Verkaufs, Zürich 1949
Stromeyer Albrecht	Die Absatzreichweite als betriebswirtschaftliches Problem, Diss., St. Gallen 1953
Twete Rolf	Marktinstitutionen als Organe der industriellen Absatz- und Beschaffungswirtschaft, Diss., Nürnberg 1951
Vogt Victor	Absatzprobleme. Das Handbuch der Verkaufsleitung für Erzeuger, Großhändler und Einzelhändler, 2. Aufl., 2 Bände, Stuttgart und Wien 1929
Weichhold Horst	Die Unternehmungsführung und ihr Bestreben nach Sicherung und Förderung des Absatzes, Diss., München 1953
Zeilmaker Walter	Elemente einer systematischen Absatzpolitik auf rationaler Grundlage. Eine Theorie der Kauffaktoren beim Konsumenten, Diss., Leipzig 1940

13 Aufsätze und Abhandlungen

Abkürzungen:

NB	=	Neue Betriebswirtschaft
BFuP	=	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfhF	=	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
BW	=	Die Betriebswirtschaft
WP	=	Die Wirtschaftsprüfung
PB	=	Der praktische Betriebswirt

- Blohm Hans Die Betriebswirtschaftslehre im Ganzen der Wissenschaften, BFuP, 2. Jahrgang (1950), H. 10
- Borden Neil H. Die Einwirkung von Entwicklungstendenzen im Absatzmarkt in: Unternehmerstrategie, Essen 1956
- Findeisen Franz Absatztheorie, ZfB, 2. Jahrgang (1925), H. 1
- Fischer Guido Kostenschichtung und Schichtenpreis, ZfB, 13. Jahrgang (1936), S. 414 ff
- derselbe Betriebspolitik und Unternehmungspolitik, ZfB, 27. Jahrgang (1957), H. 3–6
- Hasenack Wilhelm Methoden- und Entwicklungsprobleme der Betriebswirtschaftslehre in: Aktuelle Betriebswirtschaft, Festschrift zum 60. Geburtstag von K. Mellerowicz, Berlin 1952
- derselbe Betriebliche Kategorien – Konzeption und Grundriß von Seinkategorien und allgemeinen Handlungsprinzipien im Betriebsleben, ZfB, 22. Jahrgang (1952), H. 1 und 3
- Hundhausen C. Über die Grenzen zwischen Wirtschaftswerbung und Public Relations, ZfB, 21. Jahrgang (1951), H. 6
- Hurni Melvin L. Analyse der Unternehmungsführung und die Aufgaben der Synthese in der modernen Industrie in: Unternehmerstrategie, Essen 1956
- Koch H. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime, ZfhF Neue Folge, 3. Jahrgang (1951), S. 160 ff
- Lehmann M. R. Über Begriff und Wesen der Preispolitik, Betriebswirtschaftliche Rundschau, 3. Jahrgang (1926), S. 1
- Lisowsky Arthur Die betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Bedeutung der Marktforschung in: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Zürich und St. Gallen 1954
- derselbe Individuum und Kollektiv als Marktfaktoren in: Individuum und Gemeinschaft, St. Gallen 1949
- Mellerowicz Konrad Absatzschwankungen und ihr Einfluß auf die Betriebspolitik, ZfB, 5. Jahrgang (1928), S. 808 ff und 881 ff
- derselbe Einheitliche Wirtschaftswissenschaft? BFuP, 2. Jahrgang (1950), H. 12
- derselbe Ausbau der Betriebswirtschaftslehre durch Entwicklung einer wissenschaftlichen Betriebspolitik, Der Betrieb, 4. Jahrgang (1951), Nr. 1
- derselbe Industrielle Führungskunst in: Der Markenartikel, 19. Jahrgang (1957), H. 10

Riebel Paul	Marktforschung und Rechnungswesen, ZfB, 21. Jahrgang (1951), H. 8/9
Schäfer Erich	Versuch einer Gesamtsystematik der kaufmännischen Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Hervorhebung der Absatzlehre, BW, 25. Jahrgang (1932), Heft 10
derselbe	Über die künftige Gestalt der Absatzlehre in: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Bd. 1 der Schriftenreihe des Verbandes Deutscher Diplomkaufleute e. V., Berlin 1936
derselbe	Die Absatzwege der deutschen Verbrauchsgüterindustrie in: Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim RKW, Neue Folge Nr. 2, Stuttgart 1937
derselbe	Das Absatzwesen und die Problematik seiner Wirtschaftlichkeit, WP, 1. Jahrgang (1948), H. 6
Seyffert Rudolf	Die Grundsätze des betrieblichen Wirtschaftens, ZfB, 20. Jahrgang (1950), H. 9, S. 575 ff
Schnutenhaus Otto	Das Gebiet der Absatzlehre. Ein Beitrag zur Systematik der Betriebswirtschaftslehre, PB, 12. Jahrgang (1932), S. 647 ff
derselbe	Die Gesetzmäßigkeit im Aufbau von Vertriebsorganisationen in: Neue Wege in der Absatzwirtschaft, Schriftenreihe des Verbandes Deutscher Diplomkaufleute e. V., Bd. 4, Berlin 1937
Schnutenhaus Otto	Unternehmer und Manager unter betriebswirtschaftlichem Aspekt, zur direktorialen Führungslehre a-monopoler, ungebundener Industriebetriebe, ZfB, 22. Jahrgang (1952), H. 9 und 10
derselbe	Aktuelle Vertriebsprobleme, NB 1952, Nr. 5, S. 67 ff,
Sundhoff Edmund	„Der Absatz.“ Zum 2. Band von Gutenbergs „Grundlagen“, BFuP, 8. Jahrgang (1956), S. 257 ff
Tiburtius Joachim	Die Bildung der Warenkreise im Groß- und im Einzelhandel und ihre betriebswirtschaftlichen Ziele in: Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland, Forschungsstelle für den Handel beim RKW, Neue Folge Nr. 2, Stuttgart 1937, S. 74 ff
Valk Willem	Das Substitutionsprinzip als theoretischer Kern der Betriebswirtschaftslehre, ZfB, 5. Jahrg. (1928), S. 187 ff
Walther A.	Die Preiskalkulation im allgemeinen in: Kalkulation, betriebswirtschaftliche Preispolitik und staatliche Preiskontrolle, Zürich 1944

2 Branchenliteratur

- | | |
|-------------------------|--|
| Friedl Hans | Warum? Weshalb? Wieso? 100 Fragen über Porzellan, Marktredwitz 1953 |
| Gramms Ernst | Das Porzellan, Coburg 1951 |
| Jaeger Dieter | Kostenerfassung und Kostenverrechnung sowie Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad in der Geschirrporzellanindustrie, Diss. Nürnberg 1950 |
| Kindermann Hans-Joachim | Der Konjunkturverlauf in der Porzellanindustrie von 1871–1932, Greifswalder Staatswissenschaftliche Abhandlungen, Greifswald 1934 |
| Proeßl Edith | Produktions- und Absatzlenkung, dargestellt am Beispiel der Geschirrporzellanindustrie Bayerns und Thüringens, Diss., München 1947 |
| Rieber Fritz | Die internationalen Konkurrenzverhältnisse in der Porzellanindustrie mit bes. Berücksichtigung der fabrikationstechnischen Grundlagen, Diss., Jena 1928 |
| Seyffert Rudolf | Wege und Kosten der Distribution der Hausratwaren im Lande Nordrhein-Westfalen, Untersuchung des Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln, Köln Opladen 1955 |
| Winterling Hermann | Die Kostengestaltung bei der Porzellangeschirrerzeugung, Diss., München 1931 |
| Winterling Hermann | Die betriebswirtschaftliche Verfassung der bayerischen Geschirrporzellanindustrie, Diss., München 1947 |

Das Wirtschafts-Interview mit Adolf Heinrich. Erfolgreiche Wirtschaftsführer und ihre Werke, Frankfurt/Main, um 1955.

Die Deutsche Porzellan- und Steingutindustrie, Erster Teil. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für allgemeine Wirtschaftsstruktur, Berlin 1931.

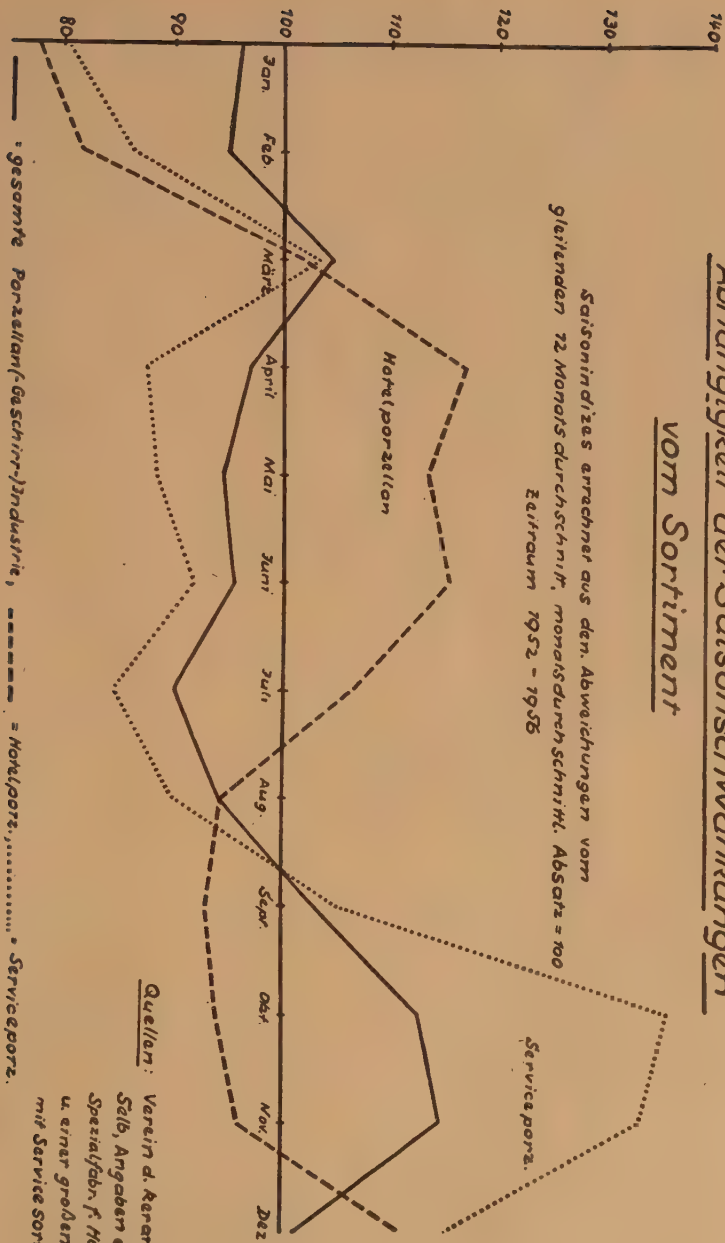
Sprechsaal für Keramik, Glas, Email; Fach- und Wirtschaftsblatt für die Silikat-Industrien, Coburg.

Die Schaulade für Porzellan, Keramik, Glas und Hausrat, Ausgabe B, Bamberg.

Abhängigkeit der Saisonschwankungen vom Sortiment

vom Sortiment

Saisonindizes errechnet aus den Abweichungen vom gleitenden 12 Monatsdurchschnitt, monatsdurchschnittl. Absatz = 100
Zeitraum 1952 - 1956



Quellen:

Verein d. Keram. Ind.,
Selb. Angaben einer
Spezialfabr. f. Hotelporz.
u. einer großen Fabrik
mit Service-Sortiment.

Anh. II

RÄUMLICHE VERTEILUNG DER WESTDEUTSCHEN¹⁾ GESCHIRRPORZELLANINDUSTRIE Stand Dezember 1956

Gebiet	Zahl der Betriebe		Zahl der Beschäftigten		Absatz	
	absolut	in %	absolut	in %	in 1000 DM	in %
Oberfranken	38	58.5	20 801	62.3	186 225	62.6
Oberpfalz	16	24.6	10 183	30.5	91 744	30.6
Mittelfranken	1	1.5	23	0.1	161	0.1
Unterfranken	—	—	—	—	—	—
Oberbayern	2	3.1	177	0.5	1 481	0.5
Niederbayern	—	—	—	—	—	—
Schwaben	—	—	—	—	—	—
außerhalb Bayerns	8	12.3	2 213	6.6	18 349	6.2
Insgesamt	65	100.0	33 397	100.0	297 960	100.0

¹⁾ einschließlich West-Berlin

Anh. III

ABSATZWEGE FÜR GLAS, PORZELLAN UND KERAMIK

in % des Gesamtabsatzes

Bezugs- jahr	Facheinzel- handel	Groß- handel	Waren- häuser	Versand- geschäfte	Einkaufs- gen.	Konsum- gen.	Ambul. Handel	Fabrik- filialen	Gesamt
1953/54	36	39	9	1	13	1	1	0.0	100

ABSATZWEGE FÜR PORZELLAN

in % des Gesamtabsatzes

Bezugs- jahr	Facheinzel- handel	Groß- handel	Waren- häuser	Versand- geschäfte	Einkaufs- gen.	Konsum- gen.	Ambul. Handel	Fabrik- filialen	Gesamt
1955/56	43.0	32.3	12.7	2.4		9.6			100

Quelle: Glas, Porzellan und Keramik –
Wege und Kosten der Distribution der Hausartwaren
im Lande Nordrhein-Westfalen, Köln Opladen 1955, S. 44

Quelle: Porzellan - Schautafel B,
31. Jahrg. (1956), H. 10,
Seite 596

Anh. IV

QUALITÄTSGRUPPEN DER WESTDEUTSCHEN¹⁾ GESCHIRRPORZELLANINDUSTRIE

Stand Dezember 1956

Skala	Zahl der Betriebe		Zahl der Beschäftigten		Absatz	
	absolut	in %	absolut	in %	in 1000 DM	in %
I	25	38.5	11 020	33.0	100 017	33.6
II	21	32.3	11 597	34.8	96 190	32.3
III	6	9.2	3 952	11.8	33 669	11.3
IV	13	20.0	6 828	20.4	68 084	22.8
Gesamt	65	100.0	33 397	100.0	297 960	100.0

¹⁾ einschließlich West-Berlin

Quelle: Verein d. Keram. Ind. Selb

Lieferungs- und Zahlungsbedingungen einer Qualitätsporzellanfabrik

1. Alle Lieferungen erfolgen ab Fabrik zu den am Tage der Lieferung geltenden Preisen, zuzüglich 5% Verpackungsspesen, 1% Bruchversicherung, plus Kiste und Anfuhr. Bei Lose-Verladung ab 500 kg Warengewicht oder DM 3 500.— Warenwert 2% Rabatt.
2. Die Versendung der Ware erfolgt auf Rechnung und Gefahr des Käufers. Sofern der Käufer keine besonderen Weisungen für den Versand erteilt, wird dieser nach bestem Ermessen, ohne Übernahme einer Verantwortlichkeit für billigste Verfrachtung, bewirkt.
3. Mängelrügen werden nur berücksichtigt, wenn sie uns selbst gegenüber spätestens innerhalb 8 Tagen nach Empfang der Ware schriftlich zugegangen sind.
4. Auf dem Transport entstandener Bruch wird von uns nur ersetzt, wenn die Sendung unter Berechnung von 1% des Warenwertes gegen Bruch versichert war, uns innerhalb 8 Tagen nach Eingang der Ware der Bruch gemeldet wird sowie Einsendung der Bruchstücke erfolgt.
5. Die Lieferfirma behält sich das Eigentum an sämtlichen von ihr gelieferten Waren und evtl. aus der Verarbeitung dieser Waren entstehenden neuen Waren bis zur Bezahlung ihrer gesamten Forderungen aus der Geschäftsverbindung bzw. Begleichung eines etwaigen Kontokorrentsaldos, bei Hergabe von Wechseln oder Schecks bis zu deren Einlösung vor. — Macht die Lieferfirma von ihrem Recht auf Rücknahme der Ware Gebrauch, so liegt darin kein Rücktritt vom Verträge. — Der Käufer darf die gelieferte Ware im regelmäßigen Geschäftsverkehr weiterveräußern. Er tritt hiermit alle ihm daraus jetzt oder später zustehenden Forderungen an den Verkäufer sicherungshalber ab. Der Verkäufer nimmt die Abtretung aller gegenwärtigen oder künftig entstehenden Forderungen schon hiermit an. — Der Käufer ist verpflichtet, der Lieferfirma Zugriffe dritter Personen auf die unter Eigentumsvorbehalt gelieferten Waren unverzüglich anzuzeigen, ebenso die Eröffnung eines etwaigen Vergleichs- oder Konkursverfahrens.
6. Zahlung innerhalb 45 Tagen vom Tage der Rechnung. Bei Barzahlung innerhalb 30 Tagen wird ein Kassaskonto von 2% gewährt. Bei Zielüberschreitung tritt Verzug ohne vorherige Mahnung ein. Die Verzugszinsen betragen 1% über dem üblichen Diskontsatz.
7. Kisten und Harasse, innerhalb 6 Wochen frachtfrei in gutem Zustand und mit allem Packmaterial zurückgesandt, werden zu $\frac{2}{3}$ des berechneten Wertes gutgeschrieben. Bahnstation: Selb-Stadt.
8. Alle Lieferzusagen sind unverbindlich.
9. Erfüllungsort und ausschließlicher Gerichtsstand: Selb/Ofr.

**Umsatzrhythmus und Anteil der Monatsumsätze in Prozenten
des Gesamtjahresumsatzes im Glas-, Porzellan- und Keramik-
einzelhandel im Durchschnitt der Jahre 1950 – 52¹⁾**

Monat	Umsatzrhythmus durchschnittl. Monats- umsatz = 100	Umsatzanteil in % des Jahresumsatzes
Januar	79.3	6.61
Februar	77.0	6.42
März	85.0	7.08
April	82.9	6.91
Mai	87.3	7.23
Juni	78.5	6.54
Juli	89.4	7.45
August	96.3	8.03
September	100.3	8.37
Oktober	97.9	8.16
November	105.2	8.78
Dezember	220.9	18.42
Summe	1 200.0	100.00

¹⁾ Nach Schaulade B, 29. Jahrgang (1954), H. 3, S. 108

Lebenslauf

Am 6. Dezember 1934 wurde ich als Sohn des kaufmännischen Angestellten Hans Hertel und seiner Ehefrau Luise, geb. Kießling, in Selb/Ofr. geboren. Nach Absolvierung von vier Klassen Volksschule in Selb trat ich in die Oberrealschule meiner Heimatstadt über und legte dort im Juni 1953 die Reifeprüfung im mathematisch-naturwissenschaftlichen Zweig der Anstalt ab.

Vor Beginn meines Betriebswirtschaft-Studiums im November 1953 an der Universität München und während mehrerer Semesterferien war ich als Praktikant in einer großen Geschirrporzellanfabrik in Weiden/Opf. tätig und hatte dort Gelegenheit, die Probleme der Porzellanbranche kennenzulernen. Nach sechs-semesterigem Studium in München machte ich im Oktober 1956 das Diplomexamen für Kaufleute.

Seit März 1957 arbeite ich, laufend in Kontakt mit dem Referenten, Herrn Professor Dr. Fischer, an meiner Dissertation und hoffe, mit der Promotion mein Studium abschließen zu können .

Werner Hertel

